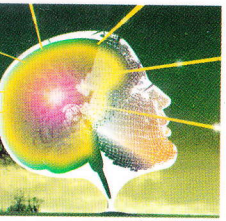
În sfârşit o carte nouă, importantă şi practică pentru cei care doresc să înveţe să devină lideri.
Mike Leibling, director la Trainset, fost director la Saatchi & Saatchi

Cartea lui Bill Lucas înseamnă sănătate şi fitness pentru minte.
Jayne-Anne Gadhia, director la Virgin One Account

În lumea contemporană care evoluează rapid, învăţarea a devenit cheia pentru obţinerea avantajului competitiv. *Amplificaţi-vă forţa mentală* revoluţionează înţelegerea funcţionării creierului în procesul învăţării, expunând paşii practici pe care-i puteţi întreprinde pentru a vă îmbunătăţi performanţele intelectuale.
Împărtăşindu-vă un tezaur de idei care pot fi utilizate în orice afacere, autorul analizează creativitatea şi motivaţia la locul de muncă, dar şi abilitatea inteligenţelor multiple de a maximiza potenţialul oricărei persoane, asociind într-un mod foarte practic cele mai recente cercetări ştiinţifice în domeniul minţii umane cu îmbunătăţirea performanţelor profesionale.
Cartea este realizată într-un mod interactiv, cu teste şi formulare pe care trebuie să le completaţi şi care au scopul de a vă determina să vă gândiţi la lucrurile noi pe care le-aţi învăţat şi să le implementaţi; la acestea se adaugă sintezele foarte utile de la sfârşitul tuturor capitolelor. Cu ajutorul acestora vă veţi cunoaşte mai bine capacităţile strict personale, care vă vor susţine în procesul de învăţare permanentă şi de transformare a muncii într-o ocupaţie atrăgătoare şi în acelaşi timp eficientă. Este o lucrare deosebit de utilă pentru angajaţi şi angajatori deopotrivă!



AMPLIFICAŢI-VĂ FORŢA MENTALĂ

BILL LUCAS este expert internaţional în domeniul educaţiei permanente, profesor la Universitatea din Manchester, preşedinte la Talent Foundation din Marea Britanie, director-fondator al organizaţiei Campaign for Learning. Conferenţiar, mediator, strateg şi consultant foarte solicitat, consiliază multe companii, printre care Lloyds TSB, Microsoft, The Health Foundation, precum şi ministerele comerţului, industriei şi educaţiei. Este autor şi coautor a peste 20 de cărţi şi publică frecvent articole în presa britanică şi internaţională de specialitate.

ISBN 978-606-8653-99-0

www.meteorpress.ro

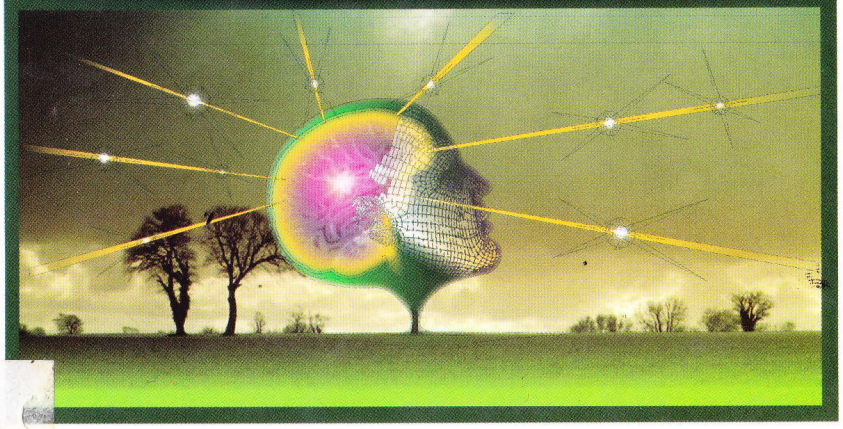
Distribuţie la:
e-mail: carte@meteorpress.ro

BILL LUCAS

IDEI INOVATOARE ÎN AFACERI

AMPLIFICAŢI-VĂ FORŢA MENTALĂ

ÎNVĂŢAŢI MAI REPEDE, LUCRAŢI MAI INTELIGENT



METEOR PUBLISHING

3/06
4/01
4/01

999159

159.9
L84

BILL LUCAS

AMPLIFICAȚI-VĂ FORȚA MENTALĂ

ÎNVĂȚAȚI MAI REPEDE, LUCRAȚI MAI INTELIGENT

Traducere din limba engleză de Mihai-Dan Pavelescu

BIBLIOTECA JUDEȚEANĂ
„GH. ASACHI"
IAȘI

999159

METEOR PUBLISHING

Redactor: *Dan Criste*

Tehnoredactor: *Rodica Boacă*

Copertă: *Dorin Dumitrescu*

Titlul original: ***Power Up Your Mind. Learn faster, work smarter***

Copyright © 2001 by Bill Lucas. This edition of *Power Up Your Mind* first published by Nicholas Brealey Publishing, London, 2001.
This translation is published by arrangement with Nicholas Brealey Publishing

© 2016 Toate drepturile asupra acestei ediţii sunt rezervate
Editurii METEOR PUBLISHING.

Contact:
Tel./Fax: 021.222.83.80
E-mail: editura@meteorpress.ro

Distribuţie:
Tel./Fax: 021.222.83.80
E-mail: carte@meteorpress.ro
www.meteorpress.ro

ISBN 978-606-8653-99-0

Descrierea CIP este disponibilă la Biblioteca Naţională a României.

Cuprins

Mulţumiri 7
Introducere 9

Partea I. PREGĂTIŢI-VĂ SĂ ÎNVĂŢAŢI: COBORÂREA SUB SUPRAFAŢĂ

1. **Despachetarea minţii** 16
   Scoaterea minţii din cutie 18
   Cei trei creieri 19
   Creierul divizat 21
   Prim-plan asupra creierului 25
   Cinci principii-cheie 27
   Creier sau minte? 31
   Hrana creierului 31
   Râsul, muzica şi somnul 35
   Aproape despachetat 38
   O zi din viaţa lui Annie 39
   Despachetarea minţii – rezumat 43
2. **Pregătirea pentru învăţare** **44**
   Verificaţi-vă starea de pregătire emoţională 45
   Curiozitatea şi starea emoţională 46
   Ierarhia nevoilor emoţionale 49
   Descifrarea propriei dispoziţii 50
   O lume confuză emoţional 51
   Creşterea respectului de sine 54
   Optimismul care se învaţă şi cei trei „P” 57
   Revoluţia conectării 60
   Mens sana in corpore sano 60
   Gimnastica cerebrală 62
   Atingerea dimensiunii spirituale 62
   Al şaselea simţ? 65
   Pregătirea pentru învăţare – rezumat 66

3. Activarea forței mentale 67
Înțelegerea propriilor imbolduri fundamentale 69
Răsplătiți-vă când învățați 71
O formulă pentru motivația de a învăța 74
Motivația şi mintea 76
Obținerea tabloului de ansamblu 76
Echilibrarea provocării şi amenințării 77
Importanța locului în care învățați 80
Cu cine învățați 82
Pregătirea mediului de învățare 83
Presiunile vieții 84
Depăşirea barierelor din calea învățării 85
Activarea forței mentale – rezumat 90

Partea a II-a. PORNIȚI ÎN CURSĂ: DEVENIȚI UN ELEV COMPETENT

4. Ştiința de a învăța 93
Înțelegerea propriei persoane ca elev 97
Învățarea folosirii de tehnici noi: cele 5 abilități de bază 97
Să învățăm cum se învață 99
Ciclul de învățare 100
Feluri diferite de învățare 102
Ştiința de a învăța – rezumat 104
5. Ce fel de elev sunteți? 105
Cum asimilați informațiile 107
Modul de folosire a informațiilor 112
Identificarea stilului personal de învățare 113
Stilurile de învățare şi preferințele privind obținerea informațiilor 114
Stilurile de învățare şi şedințele 115
Ce fel de elev sunteți? – rezumat 118
6. Ingeniozitatea 119
Obținerea tabloului de ansamblu 120
Adaptarea minții 122
Porționarea procesului de învățare 124

Învățarea prin imitare 126
Învățarea on-line 130
Extinderea gamei proprii de metode 132
Ingeniozitatea – rezumat 134
7. Reamintirea 135
Înțelegerea felului în care funcționează memoria 136
Tipuri de memorie 137
Principii-cheie ale memoriei 139
Cârlige de memorie 145
Importanța locului în care vă aflați 147
Murmuratul 148
Depunerile regulate în banca de memorie personală 149
Mintea în timpul somnului 150
Reamintirea – rezumat 152
8. Reziliența 153
Perseverența 155
Caracterul aventuros 157
Abordarea dificultăților 159
Abordarea confuziei 160
Reziliența – rezumat 163
9. Exploatarea creativității 164
Inspirație, idei, învățare 167
Caracteristicile persoanelor creative 169
Valoarea ideilor 170
Inteligențe multiple 172
Locul de muncă ce presupune inteligențe multiple 179
Bariere în calea creativității 181
Realizarea unor legături 184
Gândirea creativă 190
O lume a posibilității 201
Exploarea creativității – rezumat 203
10. Argumente pentru a învăța la locul de muncă 204
Şase motive pentru care merită să învățați 206
Argumente pentru a învăța la locul de muncă – rezumat 209

Partea a III-a. DUCEȚI CURSA PÂNĂ LA CAPĂT: APLICAȚI ÎNVĂȚAREA ÎN PRACTICĂ

11. Trăind şi învățând 212
Aplicarea învățării în practică 212
Schimbarea şi creierul 214
Trăind şi învățând – rezumat 216
12. Reflexivitatea 217
Ştiința reflecției 219
Arta reflecției 220
Transformați reflecția într-un proces firesc 224
Depăşirea obstacolelor care împiedică reflecția 226
O lume reflexivă 229
Reflexivitatea – rezumat 231
13. Receptivitatea 232
Sentimentele asociate schimbării 234
Reacția la schimbare 237
Învățarea receptivă 239
Receptivitatea – rezumat 241
14. Echilibrarea propriei vieți 242
Chestionar privind echilibrul vieții 246
Controlul stresului 249
Un tip diferit de planificare a vieții 256
Echilibrarea propriei vieți – rezumat 264
15. Faceți-vă timp pentru a învăța 265
Normalizarea învățării 265
De ce aveți nevoie de un „generalist" al învățării 267
Întocmiți un plan de învățare personal 269
Faceți-vă timp pentru a învăța – rezumat 272

Partea a IV-a. INFORMAȚII UTILE

25 de abordări cerebrale ale vieții personale şi profesionale 274
Probleme şi soluții 276
Bibliografie 281
Index 284

Mulțumiri

CARTEA ACEASTA NU AR FI PUTUT FI SCRISĂ FĂRĂ SUSȚINEREA PLINĂ de iubire a soției mele, Henrietta, care a citit fiecare pagină a manuscrisului şi m-a ajutat să spun ceea ce doream, şi nici fără numeroasele idei practice pe care le-am căpătat de la fiul meu, Thomas.

Sunt mai cu seamă recunoscător tuturor celor care mi-au îngăduit să-i intervievez amănunțit: sir Bob Reid, prieten şi unul dintre cei mai experimentați lideri de afaceri pe care-i cunosc; Joyce Taylor, director la Discovery Networks Europe; lordul Marshall, preşedinte la British Airways; Neil Chambers, director la Muzeul de Istorie Naturală din Londra; Will Hutton, director executiv la Industrial Society, autor şi fost redactor de presă; Hilary Cropper, director executiv la FI Group plc; Chris Mellor, director la Anglian Water; Zoe Van Zwanenberg, director executiv la Scottish Leadership Foundation; Jayne-Anne Gadhia, director la Virgin One Account; sir Michael Bichard, secretar permanent la Ministerul Educației şi Forței de Muncă din Marea Britanie; profesorul Amin Rajan, autor, strateg şi director executiv la Create.

Mai multe persoane au avut amabilitatea de a-mi citi manuscrisul şi mi-au oferit sfaturi excelente: dr. Peter Honey, director la Peter Honey Learning; John Grant, cofondator al St. Luke's şi actualmente manager-proprietar la The John Grant; Maryjo Scrivani şi Michael Joseph, directori la Partners in Learning; Mike Leibling, director la Trainset, anterior la Saatchi & Saatchi; Mark Watson, director la Purple Works; profesorul Bob Fryer, prorector la Universitatea Southampton şi principalul autor al strategiei britanice pentru educația permanentă. Toby Greany şi Michelle Wake de la Campaign for Learning, Akber Pandor, responsabil la KPMG. Toți aceştia, precum şi Nicholas Brealey şi Sue Coll, excelenții mei editori, au fost de cel mai mare ajutor în structurarea şi alegerea titlului cărții, alături de alte multe idei utile.

În coagularea ideilor mele, am beneficiat enorm de pe urma celor cu care am lucrat şi am venit în contact în ultimii ani: Simon Greenly, preşedinte

la Campaign for Learning; dr. Javier Bajer, director general la Talent Foundation; profesorul Guy Claxton, autor şi teoretician al sistemului educației permanente; Arie de Geus, autor şi expert în management; Charles Handy, autor şi guru în management; Tony Buzan, autor şi preşedinte la Brain Trust; sir Christopher Ball, rector la Universitatea Derby şi fondator al Campaign for Learning; Colin Rose, director la Accelerated Learning Systems, autor şi teoretician inspirațional; Alistair Smith, instructor inspirațional, scriitor şi director la Alite; Jim Smith şi Andrea Spurling, directori la Bamford Taggs; Ian Windle, director la Celemi Ltd; profesorul Susan Greenfield, eminent savant şi autor; şi toți cei care n-au fost menționați aici, dar ale căror idei m-au ajutat să mi le dezvolt pe ale mele.

Recent am fost stimulat în mod special de o serie de seminare organizate de Lifelong Learning Foundation la Royal Institution. Dacă am comis erori în interpretarea neuroştiinței actuale, sper că noii mei prieteni din lumea ştiințifică mă vor ierta şi mă vor ajuta să le corectez pentru edițiile viitoare ale cărții.

În cele din urmă, mulțumesc extraordinarei echipe de la Campaign for Learning, care a reprezentat pentru mine o sursă constantă de motivație şi inspirație în ultimii patru ani.

Introducere

CARTEA ACEASTA SE BAZEAZĂ PE IDEEA CĂ TOȚI OAMENII AU CAPACITATEA de a reuşi, însă majoritatea utilizează doar o porțiune foarte mică a minții şi deci a capacității lor. Într-o epocă în care creativitatea şi timpul sunt esențiale, a învăța să învățăm este o abilitate vitală, iar creierul este organul vital. Vom putea prospera numai dacă vom putea învăța mai repede şi mai eficient.

Cei mai mulți dintre noi nu înțeleg rolul central pe care-l joacă mintea în a ne ajuta să acționăm mai eficient: pur şi simplu nu suntem învățați cum să învățăm sau cum să aplicăm ceea ce am învățat. Deşi în ultimul deceniu am aflat despre creier şi funcționarea lui mai multe decât am ştiut vreodată, folosim foarte puțin informațiile respective în viața noastră profesională sau personală.

Este posibil ca toți oamenii să învețe mai repede, să lucreze mai inteligent şi să-şi dezvolte capacitățile intelectuale.

Lucrarea de față transpune cele ce ştim despre funcționarea creierului în idei utile la locul de muncă. Ea a fost scrisă din convingerea că inteligența are mai multe fațete şi că nu rămâne toată viața la nivelul cu care ne-am născut. Cartea preia idei dintr-o gamă largă de domenii, de la neuroştiință la psihologie, de la teoria motivației la învățarea accelerată, de la memorie la alimentație.

CELE 5 ABILITĂȚI

Contrar celor ce vi s-au spus, poate, la şcoală, stăpânirea celor trei abilități de bază – scrisul, cititul şi socotitul – nu va fi suficientă pentru a ajunge foarte departe în societatea contemporană. Deşi, în mod cert, toți oamenii au nevoie de aceste competențe fundamentale, în epoca educației permanente sunt necesare mai multe abilități de bază: ingeniozitatea,

reamintirea, reziliența, reflexivitatea și receptivitatea. Ele vor fi explorate în părțile a II-a și a III-a ale cărții.

INTELIGENȚA ȘI MINTEA

O concepție la fel de limitată a existat în secolul trecut și în privința inteligenței. Deși cuvântul „inteligență" a pătruns în vocabularul popoarelor europene la începutul Evului Mediu, el a devenit treptat sinonim cu coeficientul de inteligență (CI). Acest fel de inteligență a dominat metodele de predare din școală și a influențat multe dintre testele psihometrice pe care le folosim la locul de muncă. Inventat de Alfred Binet și William Stern la începutul secolului al XX-lea, coeficientul de inteligență a avut o influență dăunătoare, amplificând în mod artificial importanța limbajului și cifrelor, fără a ține seama de creativitate, simțul practic sau abilitatea de stăpânire a propriilor sentimente.

Actualmente știm însă că inteligența implică o combinație de cunoștințe teoretice și practice despre o multitudine de contexte. Dacă suntem inteligenți, atunci știm să ne folosim mintea în diverse moduri. Dacă mintea funcționează bine, vom fi în stare să realizăm multe lucruri pe care nu credeam că le putem face. Calitățile cultivate sunt cele care ne asigură superioritatea, nu cele înnăscute.

De când există ca noțiune, inteligența a fost asociată de cele mai multe ori creierului. Este interesant faptul că egiptenii antici credeau că abilitatea de a gândi își are sălașul în inimă, în vreme ce puterea discernământului se află fie în creier, fie în rinichi!

Una dintre relatările cele mai fascinante despre evoluția creierului uman poate fi găsită în cartea *The Prehistory of Mind* (*Preistoria minții*), de Steven Mithen. De profesiune arheolog, Mithen prezintă dezvoltarea creierului într-un mod accesibil și plăcut. El descrie trei etape distincte.

Între acum șase milioane de ani și acum patru milioane și jumătate de ani, oamenii aveau un creier mic (cam o treime din mărimea actuală), capabil de o inteligență limitată. Creierul acela putea lua decizii simple, pe baza unor reguli simple – de exemplu, în privința hranei, adăpostului și supraviețuirii.

În a doua perioadă, între acum patru milioane și jumătate de ani și acum aproximativ 100.000 de ani, au apărut tipuri mult mai specifice de activitate inteligentă. Un exemplu evident îl constituie apariția limbajului.

A treia perioadă, între acum 100.000 de ani și acum aproximativ 10.000 de ani, s-a evidențiat prin apariția unui creier mult mai complex și a unor tipuri mai generalizate de activitate inteligentă. Esențială în această ultimă perioadă este dezvoltarea culturii și a religiei.

Nu este surprinzător faptul că oamenii de știință încearcă de ceva timp să lege inteligența sau diverse atribute specifice de zone specifice ale creierului. Cea mai cunoscută încercare de acest fel a fost teoria frenologiei, formulată inițial de Franz Gall în secolul al XIX-lea, în Germania. Gall și-a închipuit că se poate întocmi o hartă a minții, pe care să fie identificate diverse zone responsabile de aspecte specifice ale vieții noastre.

În anii 1920, celebrul psiholog francez Jean Piaget a afirmat că inteligența este „ceea ce folosești atunci când nu știi ce vrei să faci".

În ultimele două decenii, am aflat enorm de multe lucruri despre inteligență. Despre acest subiect au fost publicate numeroase cărți, unele devenind bestselleruri. Ele ne-au arătat că există multe feluri de inteligență, nu doar aceea considerată ca atare de cei mai mulți dintre noi – inteligența măsurabilă. În felul acesta, ele ne-au dat posibilitatea de a începe să ne recunoaștem potențialul în raport cu talentele pe care le avem.

Psihologul Howard Gardner a fost cel care, mai mult ca oricare altul, a revoluționat această idee, postulând existența a nu mai puțin de opt feluri de inteligență. Interesant este faptul că el a început în anii 1980 cu șapte feluri de inteligență, a introdus un al optulea, inteligența naturalistă, în anii 1990, iar în ultima vreme se gândește la al nouălea: inteligența existențială. Daniel Goleman a explorat în mod special un anumit domeniu și a inventat un termen nou: inteligența emoțională (EQ/IE). Scriitori precum Charles Handy și Robert Sternberg au analizat existența a mai mult de opt feluri de inteligență. Recent, Danah Zohar a inventat conceptul de inteligență spirituală (SQ/IS). John Guilford dorește să ne convingă de existența a 120 de feluri diferite de inteligență!

PE LOCURI, PORNIȚI ÎN CURSĂ, DUCEȚI CURSA PÂNĂ LA CAPĂT

La baza acestei cărți se află un model al felului în care învățăm – Pe locuri, Porniți în cursă, Duceți cursa până la capăt – care vă poate ajuta să vă schimbați modul în care acționați. Puteți învăța să învățați. Deprinderea științei de a învăța este un soi de „alfabetizare" de care toți avem nevoie.

Deprinderea științei de a învăța cuprinde trei etape importante, care vor fi prezentate separat în cele trei părți ale cărții.

Pe locuri

Pentru a începe să învățați, trebuie să vă găsiți în starea emoțională adecvată. Ambientul trebuie să fie favorabil și, cel mai important, trebuie să vă pregătiți în mod activ mintea.

Porniți în cursă

Pe măsură ce învățați, trebuie să fiți capabil să folosiți o gamă largă de tehnici. Trebuie să vă înțelegeți pe dumneavoastră înșivă ca „elev". Trebuie să știți cum să vă descătușați propria creativitate. Aveți nevoie de rezistență și trebuie să știți cum să abordați atât succesele, cât și eșecurile.

Duceți cursa până la capăt

După ce ați învățat ceva, trebuie să fiți capabil să reflectați la ce ați învățat și să aplicați cunoștințele dobândite în viața dumneavoastră, schimbând și adaptând felul în care acționați.

AMPLIFICAREA FORȚEI MENTALE

De foarte mult timp, de prea mult timp, aceste trei etape esențiale au fost examinate în mod izolat, deși trebuie privite ca un tot. Când le veți putea face bine pe toate, vă veți fi potențat cu adevărat forța mentală.

Cartea aceasta vă va ajuta să vă pregătiți, să începeți să învățați cu încredere și să fiți gata să aplicați în practică lucrurile pe care le-ați învățat.

Ne vom întoarce întruna la câteva întrebări de bun simț: Și ce dacă? Ce trebuie să știu despre asta? Funcționează? Cum o pot aplica în viața mea? În ce fel mă va ajuta să am mai mult succes la muncă și în viața personală?

Ca să vedeți felul în care pot fi aplicate aceste lucruri, am inclus opiniile mai multor lideri din lumea afacerilor pe care i-am intervievat special pentru cartea de față. Aceşti bărbați și femei, din multe domenii profesionale diferite, își conduc deja companiile încercând în mod vădit să exploateze la maximum mintea angajaților lor.

Cartea include de asemenea activități practice, informații, întrebări, citate, imagini și mulți alți stimuli care să vă angajeze într-un dialog activ.

Nu trebuie să fiți neurolog sau pasionat de cărți despre afaceri pentru a beneficia de aceste idei, pentru a le înțelege și a le aplica. De asemenea, nu trebuie să deveniți adeptul vreunei filozofii pentru a culege roadele ideilor din carte. Lucrarea de față este un manual de utilizare care se adresează oamenilor de afaceri ocupați, arătându-le cum funcționează mintea lor. Veți găsi o scurtă descriere a celor mai importante tehnici și descoperiri științifice, care vă vor îngădui să fiți mai inteligent în felul în care munciți și trăiți. Veți găsi de asemenea păreri și idei originale care nu apar nicăieri altundeva.

Aplicarea în practică a unora dintre aceste sugestii simple vă va ajuta să vă cunoașteți potențialul și să obțineți succesul personal pe care-l meritați. Uneori este util să vă bizuiți pe instincte și să încercați pur și simplu să faceți ceva concret, în loc să vă împotmoliți în explicații. Așa cum a spus Dodo în „Aventurile Alisei în Țara Minunilor", „felul cel mai bun de a explica este să faci".

Partea I

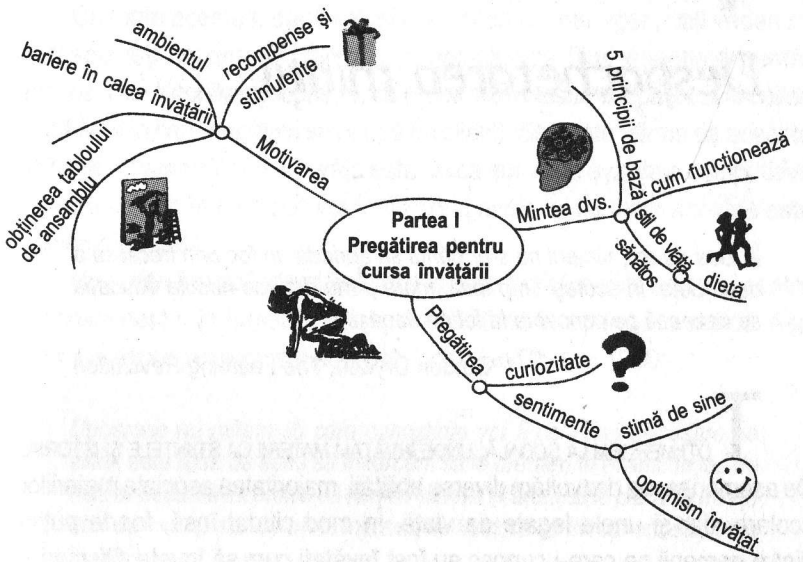
Pregătiți-vă să învățați

Coborârea sub suprafață

URMEAZĂ ÎN ACEASTĂ PARTE

- Un tur al creierului uman
- Cum să aveți grijă de creier
- Cum să fiți pregătit emoțional pentru a învăța
- Cum să vă motivați să învățați
- Cum să creați un ambient favorabil învățării
- Cum să depășiți barierele care stau în calea învățării

PARTEA I ARATĂ ASTFEL



O FRAZĂ-CHEIE PE CARE SĂ V-O AMINTIȚI

Majoritatea oamenilor ştiu mai puține despre mintea lor decât despre motorul automobilului pe care-l conduc.

O MAXIMĂ FAIMOASĂ LA CARE SĂ REFLECTAȚI

Viața este ca o bicicletă cu zece viteze: cei mai mulți avem viteze pe care nu le folosim niciodată.

Charles M. Schulz

1

Despachetarea minții

În ziua de azi, nimeni nu s-ar gândi să aprindă un foc prin frecarea a două bețe. În același timp însă, mare parte din așa-numita educație se bazează pe concepte la fel de depășite.

Gordon Dryden, *The Learning Revolution*

TOȚI MERGEM LA ȘCOALĂ, UNDE ÎNVĂȚĂM MATERII CA ȘTIINȚELE ȘI ISTORIA. De asemenea, ne dezvoltăm diverse abilități, majoritatea asociate materiilor școlare, dar și unele legate de viață. În mod ciudat însă, foarte puțini dintre oamenii pe care-i cunosc au fost învățați *cum* să învețe. Discutăm despre știința de carte – dar ce știm despre „știința învățării"?

Când țin conferințe publice, îi întreb pe cei din sală care cred că este partea cea mai importantă a corpului lor pentru învățat. Deloc surprinzător, toți își arată capul. După aceea îi întreb cât timp au petrecut în școală sau în facultate învățând despre mintea lor; urmează o tăcere stânjenitoare și, tot mai mult în ultima vreme, plină de îngrijorare. Oamenii încep să înțeleagă importanța reală a conceptului de „știință a învățării", la care s-a referit pentru prima dată Guy Claxton acum câțiva ani.

Situația este similară în organizațiile de tot felul. Se discută mult despre piețe globale, performanțe, reducerea costurilor, managementul cunoașterii, cultură, valori, dezvoltarea calităților de conducător și așa mai departe. Dar, în majoritatea cazurilor, felul în care ne-am putea folosi mintea pentru a învăța să acționăm mai eficient nu figurează pur și simplu pe agenda de lucru.

Atunci când este vorba despre deprinderea științei de a învăța, parcă ar exista o conspirație a tăcerii. Investim sume uriașe în diverse afaceri, în cercetare și dezvoltare, în sisteme de calculatoare și în cursuri de management, dar aproape nimic în înțelegerea modului în care funcționează min-

tea angajaților și colegilor noștri – ba nici a felului în care funcționează propria noastră minte.

Cu toate acestea, dacă veți sta de vorbă cu manageri, veți vedea că aproape toți consideră calitatea angajaților ca fiind esențială pentru succesul lor. Vechile ingrediente, ca prețul și produsul, ocupă locul al doilea după felul în care angajații se ocupă de clienți. Se poate afirma că această abilitate a oamenilor de a învăța este unica sursă de avantaje competitive de care dispun în mod natural toate companiile, și cu toate acestea este frecvent ignorată.

Nu poate fi nicio îndoială că felul în care învățăm este esențial pentru succesul nostru în lumea contemporană aflată în schimbare rapidă. Așa cum s-a exprimat faimosul educator John Holt în anii 1960:

> *Deoarece nu putem ști care cunoștințe vor fi cele mai necesare pe viitor, este lipsit de sens să încercăm să le predăm în avans. În loc de asta ar trebui să încercăm să formăm oameni cărora să le placă să învețe atât de mult și atât de bine, încât să fie în stare să învețe orice trebuie învățat.*

Afirmația aceasta rămâne la fel de valabilă în prezent ca acum 40 de ani. Însă înțelegerea noastră asupra felului în care funcționează creierul uman a avansat odată cu viteza extraordinară a schimbărilor tehnologice, astfel că este posibil ca simțul practic și știința să fi ajuns finalmente la egalitate.

> ***Ce ați fost învățat sau ce ați învățat despre știința de a învăța? Întrebați-vă prietenii și familia. Ce știți despre funcționarea minții dumneavoastră?***

Citind cartea aceasta și făcându-vă timp să reflectați la cunoștințele care se ascund în spatele propriei existențe, veți fi în stare să vă amplificați propria forță mentală și pe a celor alături de care lucrați și trăiți.

999159

BIBLIOTECA JUDEȚEANĂ „GH. ASACHI" IAȘI

SCOATEREA MINȚII DIN CUTIE

Să ne închipuim că tocmai am cumpărat un calculator sau un aparat electric pentru gospodărie şi acum îl despachetăm. După ce desfacem cutia de carton, zărim o mulțime de piese şi componente, unele înfăşurate în plastic, altele în polistiren. Pe unele le recunoaştem, în vreme ce altele ne nedumeresc. Pentru câteva clipe, v-ați putut face o idee despre cum funcționează un obiect mecanic înainte de a deveni o parte familiară a vieții dumneavoastră. În cutie se află un manual care vă învață cum să asamblați piesele, cum să puneți în funcțiune aparatul şi cum să exploatați la maximum produsul cumpărat.

Majoritatea oamenilor trec de câteva ori pe an printr-o experiență de felul acesta. Aflăm lucrurile de bază despre felul în care funcționează un aparat. În cazul unui obiect mai complex, să zicem un aparat de fotografiat, poate fi necesar să învățăm tehnici noi, pentru a ne asigura că-l vom folosi în mod eficient. Putem achiziționa diverse ghiduri care să ne ajute să facem fotografii mai bune. Cei mai mulți şoferi sunt nevoiți să citească ocazional manualul automobilului înainte de a încerca să repare un indicator de bord defect. Din când în când, este posibil chiar să ne zgâim la motor, străduindu-ne să-l convingem să repornească, deşi poate că ştim foarte puține despre felul cum funcționează. În mod cert, trebuie să umplem în mod regulat rezervorul automobilului cu benzină şi să-i completăm apa.

Totuşi majoritatea oamenilor ştiu mai puține despre mintea lor decât despre motorul automobilului pe care-l conduc. Începând de la primele amintiri, mintea face parte într-o măsură atât de mare din ființa noastră, încât nu ne oprim niciodată s-o admirăm ori să ne întrebăm cum funcționează.

Cartea aceasta vă va ajuta să vă „despachetați" mintea, astfel încât să-i puteți „reasambla" componentele. După aceea, ca în cazul aparatului de fotografiat, puteți începe să folosiți acest „manual" pentru a găsi mai uşor ce anume îi trebuie minții dumneavoastră pentru a lucra mai eficient, pentru a o potența.

Închipuiți-vă că vă „despachetați" mintea pentru prima dată. Să începem cu creierul – deşi, aşa cum vom vedea mai târziu, mintea nu se limitează la el.

Închipuiți-vă că ați putea scoate ambalajul exterior dur al craniului şi că ați examina ce se află înăuntru. Este o masă cenuşie, vâscoasă, uşor instabilă, de țesut organic. Dacă ați putea s-o luați în palme, ați vedea că are o greutate ceva mai mare ca a unei pungi obişnuite de zahăr.

Fără îndoială, v-ați uita la cea mai complexă maşinărie din lume. Creierul a fost comparat cu un sistem hidraulic, un război de țesut, o centrală telefonică, un teatru, un burete, un oraş şi, deloc surprinzător, cu un calculator. Este însă mult mai complicat decât oricare dintre acestea. Şi, deşi suntem încă relativ ignoranți, în ultimele decenii am început să aflăm mai multe despre felul în care funcționează.

În următoarele pagini veți găsi câteva informații ştiințifice fundamentale care explică modul de funcționare a minții dumneavoastră.

Aş dori totuşi să încep cu un avertisment important. Ca în cazul tuturor explicațiilor simple ale unor subiecte foarte complicate, există pericolul ca prea multe date să fie înghesuite în câteva paragrafe scurte. Aceasta duce inevitabil la dezamăgire. Pe de altă parte, dacă veți considera cele ce urmează ca fiind căi diferite de analiză a propriei minți, posibil ca pe nişte metafore, atunci le veți găsi mult mai utile. Profesorul neurolog Susan Greenfield s-a exprimat astfel la un seminar de la Royal Institution:

> *Nu contează că ştiința popularizată s-ar putea să nu înțeleagă foarte corect lucrurile; ea oferă cel puțin un model mental pentru ceea ce se întâmplă în interiorul creierului.*

CEI TREI CREIERI

În anul 1978, Paul Maclean a formulat teoria potrivit căreia oamenii au trei creieri, nu unul. Conceptul este greu de înțeles, totuşi nu descurajați! Închipuiți-vă că ați putea îndepărta cei doi creieri exteriori: aceştia s-ar desprinde foarte uşor şi ați rămâne cu un obiect de mărimea unei caise (a se vedea figura 1). Acesta este numit uneori creier primitiv sau reptilian; aşa cum sugerează numele, este porțiunea pe care o dețin până şi creaturi simple ca reptilele. El vă controlează instinctele fundamentale de supraviețuire, de exemplu dacă, în cazul unei amenințări, veți rămâne să vă

luptați ori veți fugi. Creierul „reptilian" pare să controleze şi alte funcții esențiale, precum circulația sângelui, respirația şi digestia.

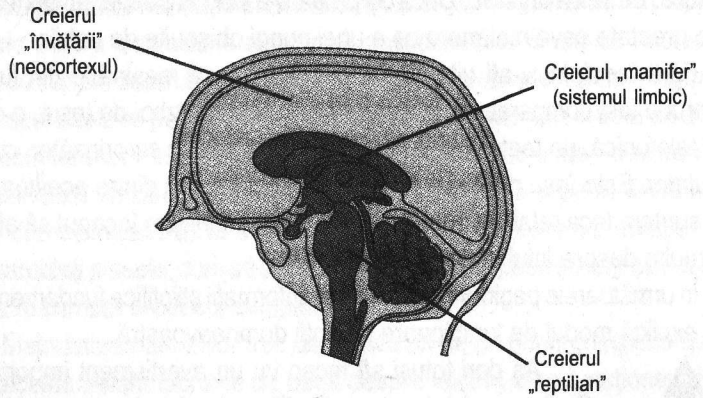


Figura 1. ***Cei trei creieri***

Să examinăm acum cel mai mic dintre cei doi „creieri" pe care i-ați îndepărtat mai devreme. Ca formă, aduce oarecum cu un guler şi înconjoară creierul reptilian. Uneori mai este numit sistem limbic, denumire ce derivă din cuvântul latinesc *limbus*, care înseamnă „margine". Este partea din creierul nostru pe care o avem în comun cu majoritatea mamiferelor. Oamenii de ştiință consideră că ar controla unele dintre cele mai importante funcții ale mamiferelor, ca analiza sentimentelor, prelucrarea informațiilor furnizate de simțuri şi a amintirilor pe termen lung.

În cele din urmă vom examina al treilea creier, aflat la exterior. Este partea care se găseşte îndărătul frunții oamenilor şi care înconjoară complet creierul mamifer. (Imaginați-vă că țineți o mână la orizontală, cu palma în jos şi strângeți în ea cealaltă mână pe care ați încleştat-o în pumn.) Probabil că pe acesta l-ați recunoscut! Este acea materie pe care o vedeți în multe filme ştiințifico-fantastice, care are o formă încrețită, este brăzdată de cute şi pluteşte într-un borcan plin cu lichid. Este cel mai avansat dintre cei trei creieri, fiind creierul învățării. Se ocupă cu majoritatea proceselor de gândire şi a funcțiilor de ordin superior.

Din punct de vedere evolutiv, micul creier reptilian este cel mai vechi, iar creierul exterior, al învățării, este cel mai recent. Privind creierul în felul

acesta, putem înțelege felul în care oamenii au progresat de la formele primitive de viață. De asemenea, putem explica într-un fel foarte simplu motivul pentru care nu reuşim să învățăm când suntem foarte stresați. În astfel de situații pare să fie acționată o manetă fermecată, care anunță creierul învățării să se deconecteze şi să se retragă, în scopul supraviețuirii, dând întâietate creierului primitiv. În acest caz, alegerea este foarte simplă: fugi sau luptă. Nu este loc pentru subtilități în gândire. În diverse etape, în toată această carte, veți putea afla cum să evitați o reacție atât de inutilă.

Savanții sunt însă tot mai convinşi că teoriile lui Maclean, cunoscute uneori drept concepția „creierului triplu", sunt o simplificare exagerată a felului în care funcționează creierul. De fapt, acesta este mult mai „plastic" şi mai fluid în modul de abordare a diverselor funcții. Multe părți din creier pot învăța să îndeplinească funcții noi, iar o mare parte a capacității acestuia nu este utilizată.

CREIERUL DIVIZAT

Asamblați acum cele trei părți ale creierului dumneavoastră şi admirați-le! Închipuiți-vă că sunteți un iluzionist care face o scamatorie cu o portocală, pe care ați tăiat-o, în secret, în două. Loviți uşor portocala, şi ea se desface ca prin farmec în două jumătăți, emisfera dreaptă şi emisfera stângă, în fața audienței uluite. Închipuiți-vă acum creierul desfăcându-se în două jumătăți, cu acelaşi efect uimitor.

Egiptenii antici au observat cei dintâi că partea stângă a creierului uman pare să controleze jumătatea dreaptă a corpului, şi invers. Mai recent şi mai semnificativ, în anii 1960, Roger Sperry a descoperit că emisferele cerebrale sunt asociate unor activități foarte diferite. El a fost primul care a tăiat conexiunea dintre ele, numită „corpul calos".

Timp de multe secole până atunci, savanții crezuseră că oamenii au doi creieri, la fel cum avem doi rinichi, două urechi şi doi ochi. Însă studierea pacienților care au suferit accidente cerebrovasculare, în urma cărora le-au fost afectate părți din creier, ne oferă unele indicii interesante. Se pare că emisfera stângă se ocupă mai ales cu problemele de natură secvențială, matematică şi logică, pe când cea dreaptă este mai creativă şi asociativă

în felul în care funcționează. Emisfera stângă este literală, în timp ce emisfera dreaptă interpretează în mod metaforic. Cele două emisfere îndeplinesc funcții diferite; de exemplu, cea stângă se ocupă de mare parte din folosirea limbajului.

În cartea sa *The Right Mind* (*Mintea dreaptă*), Roger Ornstein a mers şi mai departe, arătând cum funcționează împreună cele două emisfere şi rolul special pe care emisfera dreaptă îl are în abordarea înțelesului general, mai complex, al multora dintre problemele cu care ne confruntăm astăzi.

Ideea de dominanță a emisferei stângi sau a emisferei drepte este de altfel tot mai folosită în lumea afacerilor. Pe când lucra la General Electric, Ned Hermann a transpus mare parte din teoria aceasta în idei profesionale utile, explorând felul în care fiecare om are preferințe înnăscute pentru partea stângă sau dreaptă a creierului. Emisfera cerebrală stângă este mai logică şi rațională. Ea judecă şi se bazează pe intelect. Îi place să facă lucrurile pe rând şi funcționează după anumite reguli. Emisfera cerebrală dreaptă este sursa intuiției şi imaginației umane. Este jucăuşă şi-i place să facă salturi impresionante în gândire. O încântă să creeze configurații şi soluții noi.

Hermann porneşte de la ideea că creierul omenesc are două jumătăți şi o adaugă unei teorii pe care am întâlnit-o deja, aceea că procesele de gândire de ordin superior au loc în partea de sus a creierului „de învățare", în timp ce funcțiile emoționale de bază sunt localizate în partea sa de jos, spre creierul „reptilian".

Hermann sugerează că toate trăsăturile dumneavoastră instinctive vor fi diferite, în funcție de emisfera şi de „cadranul" dominant al creierului. Într-un anumit sens, creierul este forțat să vă determine să vreți să acționați în anumite feluri.

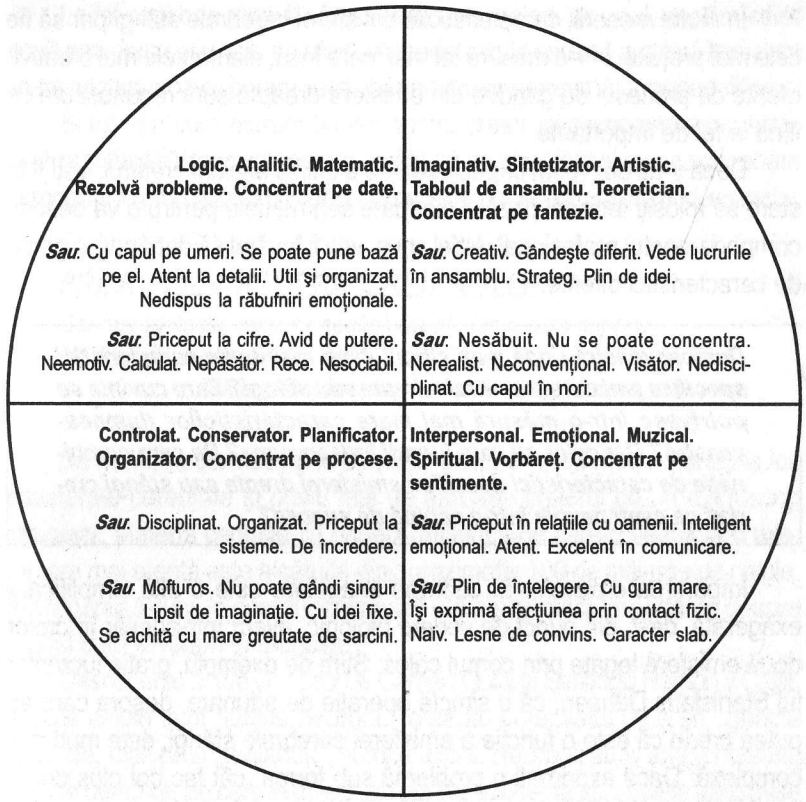


Figura 2. ***Cele patru cadrane ale creierului***

În figura 2 am utilizat în mod deliberat două feluri de limbaj. Primul set de cuvinte este neutru, pe când al doilea şi al treilea sunt mai subiective, genul de cuvinte pe care le putem auzi într-un birou sau acasă, din partea adolescenților!

În toată această carte veți găsi metode de a vă analiza în calitate de persoană care învață, de elev. Este foarte important să înțelegeți că nu există un mod corect sau greşit de a aborda viața şi actul învățării. Toate sunt la fel de valoroase. Fiecare caracteristică poate fi descrisă pozitiv şi negativ. Iar cel mai important dintre toate este faptul că puteți schimba felul în care acționați. Puteți învăța să munciți şi să trăiți mai inteligent!

În multe meserii, caracteristicile emisferei cerebrale stângi par să fie cele mai prețuite. Într-o măsură tot mai mare însă, elementele mai creative oferite de procesul de gândire din emisfera dreaptă sunt recunoscute ca fiind la fel de importante.

Dacă v-ați dezvoltat capacitatea de a utiliza eficient creierul, veți fi în stare să folosiți termeni pozitivi din toate segmentele pentru a vă descrie comportamentul profesional. Altfel spus, veți fi învățat să dobândiți o gamă de caracteristici diferite.

Dumneavoastră unde v-ați situa? Aveți mai multe caracteristici specifice emisferei cerebrale drepte sau stângi? Care cuvinte se potrivesc într-o măsură mai mare caracteristicilor dumneavoastră? Dar celor cu care lucrați îndeaproape? De care combinație de caracteristici specifice emisferei drepte sau stângi credeți că aveți nevoie într-o echipă de succes?

Împărțirea creierelor în cadrane imaginare este o altă simplificare exagerată, deşi, din punct de vedere biologic, avem într-adevăr în creier două emisfere legate prin corpul calos. Ştim de exemplu, grație lucrărilor lui Stanislaus Dehaen, că o simplă operație de adunare, despre care ați putea crede că este o funcție a emisferei cerebrale stângi, este mult mai complexă. Dacă exprimați o problemă sub forma „cât fac doi plus doi?", folosiți probabil emisfera stângă. Dacă însă reformulați întrebarea ca „2 + 2 = ?", probabil că folosiți zone din ambele emisfere cerebrale.

De fapt, aşa cum au subliniat Roger Ornstein şi alții, aproape nimic din ceea ce facem nu este guvernat de o singură emisferă cerebrală. În plus, s-a descoperit că victimele accidentelor cerebrovasculare pot învăța să-şi folosească emisfera cerebrală neafectată pentru lucruri care anterior cădeau în sarcina celeilalte emisfere.

Este totuşi interesant să ne gândim la abordările diferite ce par să predomine în cele două emisfere ale creierului. Cu un asemenea model mental, putem explora stiluri de viață aparent conflictuale, tensiunile dinamice dintre logic şi intuitiv. Bineînțeles că nu este niciodată vorba despre o problemă simplă de felul „ori, ori", tot aşa cum neuroştiința arată că rareori este vorba despre o problemă simplă de felul „dreapta" sau „stânga".

La fel ca teoria potrivit căreia avem trei creieri, nu unul, analiza celor două emisfere cerebrale ne oferă un model vizual care ne ajută să începem să înțelegem motivul pentru care unii oameni se comportă în moduri diferite.

Şi tot aşa cum extraordinarul nostru creier îşi demonstrează plasticitatea şi flexibilitatea, noi putem învăța să ne adaptăm şi să ne schimbăm comportamentul dincolo de cadranul care ne poate domina în mod instinctiv.

PRIM-PLAN ASUPRA CREIERULUI

Cel mai fantastic teritoriu neexplorat din lume este cuprins între urechile noastre.

William O'Brien, fost preşedinte la Hanover Insurance

Să ne întoarcem acum la operația despachetării minții. Puneți la loc emisferele cerebrale şi priviți mai de aproape creierul cu un microscop imaginar. Materia cenuşie cu aspect gelatinos pe care o vedeți la o examinare mai atentă este alcătuită din aproximativ 100 de miliarde de celule. Înțelegerea felului în care funcționează ele oferă indicii importante despre modul cum învățăm şi muncim.

Descoperite acum un secol de Camillo Golgi şi Santiago Ramon y Cajal, aceste celule sunt numite neuroni. Toate au potențialul de a se conecta între ele, întinzând „tentacule" numite *axoni*. Neuronii au şi alte tentacule, numite *dendrite*, pe care le utilizează pentru a recepta semnalele transmise de axonii altor neuroni (a se vedea figura 3). Distanța minusculă dintre axoni se numeşte *sinapsă*.

La acest nivel operează creierul când învățăm, avem un gând, ne amintim ceva, ne simțim surescitați sau îndeplinim oricare dintre nenumăratele funcții de care se ocupă creierul. O celulă se conectează chimic şi electric cu alta, stabilindu-se o cale neurală sau o conexiune sinaptică. Dendritele „învață" de la alte celule recepționând mesaje, iar celula, la rândul ei, „învață" alte celule, transmițându-le informația prin axonul ei. Important este numărul de conexiuni, nu numărul de celule. Celulele nervoase sunt conectate între ele tot aşa cum aparatele electrice au fire care aduc curentul şi fire care pleacă de la ele, închizând circuitul. Nu trebuie să fiți expert pentru a înțelege că există o mulțime de conexiuni potențiale ce pot fi stabilite în orice creier.

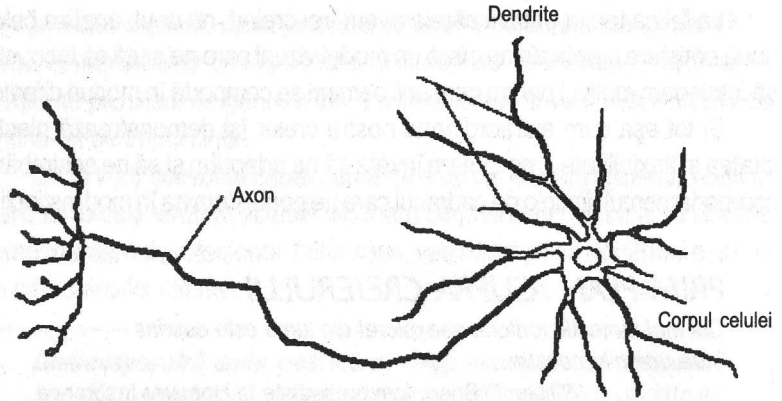


Figura 3. ***Dendrite şi axoni***

Oamenii învață din experiență, interacționând cu lumea prin folosirea simțurilor. Între neuroni se dezvoltă conexiuni sau căi, acestea devenind rutele prin care avem acces la propriile experiențe. Când gândim sau învățăm, rețeaua neurală care se creează este, la nivel microchimic, creierul nostru care învață din experiențele noastre.

Când sunt stimulați, neuronii dezvoltă numeroase dendrite; acestea seamănă cu crenguțele unei ramuri şi se conectează cu axonii altor neuroni sau grupuri de neuroni. În realitate, dendritele şi axonii se pot conecta între ei în diverse puncte de pe lungimea lor. Când se conectează, fac literalmente schimb de sarcini electrice mici şi, în acelaşi timp, eliberează cantități infime de substanțe chimice diferite, în funcție de natura experienței.

Prima dată când învățăm ceva suntem relativ lenți. Eu îmi imaginez dendritele ca pe nişte exploratori care deschid un drum prin junglă. Data următoare este mai uşor, fiindcă există deja un traseu stabilit. Oamenii de ştiință cred că în acest proces poate fi implicată substanța numită *mielină*, care înveleşte şi izolează axonii, asigurând transmisia mult mai rapidă a impulsurilor. Savanții spun de asemenea că apa este esențială pentru mişcarea eficientă a dendritelor în creier, la fel cum este pentru înaintarea oricărui explorator pe un teren virgin.

Există trei tipuri diferite de neuroni. O categorie ne aduce informații de la simțuri, alta are rolul de rețea, utilizându-şi dendritele pentru a se conecta cu alți neuroni din creier, iar al treilea tip transmite mesaje de la creier la mușchi şi determină astfel corpul să acționeze corespunzător. Noi percepem, prelucrăm şi apoi acționăm, uneori conştient, alteori inconştient. În structurile incredibil de complexe ale conexiunilor neurale stocăm baza învățării şi memoriei noastre, iar luate împreună, acestea constituie miezul personalității noastre aflate în dezvoltare.

Simplificând lucrurile, cu cât învățăm mai mult, cu atât ne mărim mai mult creierul. Când învățăm, creăm mai multe conexiuni sau sinapse, iar capacitatea ne este determinată de numărul sinapselor din creier, nu de cel al neuronilor sau al celulelor cerebrale.

Dacă vă interesează să aflați mai multe date ştiințifice despre cele ce se întâmplă în creier, un început excelent îl reprezintă cărțile şi programele TV realizate de profesoara Susan Greenfield. Folosind un limbaj clar şi sugestiv, ea a izbutit să prezinte ceea ce ştim şi cele mai recente descoperiri despre funcționarea creierului uman.

O modalitate adecvată de a vă asigura că ați înțeles ceva este să vedeți dacă puteți să spuneți acelaşi lucru altor persoane. Vedeți dacă puteți să explicați unui coleg de muncă sau unui membru al familiei ce se-ntâmplă în creierul dumneavoastră atunci când învățați, utilizând ceea ce ați citit până acum. De asemenea, puteți încerca să faceți, din memorie, un desen simplu despre funcționarea creierului.

CINCI PRINCIPII-CHEIE

Alături de celelalte lucruri pe care le-ați descoperit în timp ce v-ați „despachetat" creierul, este util să înțelegeți unele principii care stau la baza sistemelor de operare ale minții dumneavoastră.

1. Creierului îi place să exploreze și să înțeleagă lumea

Ați văzut cum axonii și dendritele caută în mod constant să stabilească rețele noi, să prelucreze și să stocheze cunoștințe. Creierul caută întruna să înțeleagă experiențele prin care trece. Creierul caută permanent date noi, experiențe noi. Asemenea dendritelor și axonilor, el este foarte hotărât.

O consecință importantă este faptul că, pentru amplificarea capacităților cerebrale, trebuie să-i oferiți cât mai multe experiențe noi, dar și timpul necesar pentru a le înțelege. Alt rezultat practic este că, aidoma oricărui explorator, creierul tinde să se descurce mai bine dacă are o hartă sau dacă știe măcar încotro se îndreaptă!

2. Creierului îi place să stabilească conexiuni

Așa cum ați văzut, creierul învață realizând conexiuni. Axonii și dendritele se leagă laolaltă pentru a îngădui înțelesurilor și cunoștințelor învățate să treacă de la un neuron la altul.

În realitate, creierul este atât de priceput la stabilirea conexiunilor, încât va încerca adesea să umple golurile, deși nu dispune de toate informațiile. Vedem, de exemplu, o pisică mergând îndărătul unui gard. Deși corpul îi este parțial ascuns de scândurile acestuia, creierul completează restul imaginii și credem că vedem o pisică întreagă. Sau dacă cineva ne spune o jumătate de adevăr ori ne oferă doar o parte dintre informațiile de care avem nevoie, creierul începe imediat să furnizeze informațiile lipsă. Dacă încercăm să rezolvăm o problemă, tendința aceasta este pozitivă, dar dacă încercăm să comunicăm cu colegii sau cu familia și oferim doar o parte din poveste, pot lua naștere suspiciuni, bârfe și neliniști pentru alte persoane, când creierul lor încearcă să completeze lacunele.

3. Creierul se dezvoltă pe baza tiparelor

Pe măsură ce neuronii stabilesc conexiuni identice sau similare între ei de-a lungul timpului, se stabilesc tipare. Formarea tiparelor reprezintă componenta centrală a sistemului de arhivare al creierului și reprezintă capacitatea sa de a înțelege ceea ce a învățat. Dacă n-ați văzut nicicând un leu, prima dată când unul se repede asupra dumneavoastră, puteți crede că este un animal similar unui cal. Presupunând că ați supraviețuit experienței respective, data viitoare când vă mai atacă un leu, veți avea grijă să nu mai stați locului. Creierul dumneavoastră a observat că o creatură cu coamă galben-roșcată și răget amenințător nu va fi prietenoasă. S-a creat un tipar. Toți leii care vor apărea în viitor vor fi „arhivați" în partea de creier etichetată „animale periculoase".

Capacitatea noastră de a forma tipare stă la baza civilizației noastre. Ne organizăm comunitățile în case, străzi și orașe. Trasăm rețele de șosele. Creăm graiuri și sisteme de numerație. Este interesant că tocmai acest atribut pozitiv ne poate în același timp limita potențialul, când se înrădăcinează anumite tipare, și drept urmare devenim rezistenți la schimbare.

4. Creierului îi place să imite

Capacitatea creierului de a imita este înrudită cu formarea tiparelor. Nu există „cunoaștere", cu excepția cunoașterii cu care ne naștem, până nu se stabilește o conexiune sinaptică. Conexiunile se pot stabili cel mai ușor privind ce fac alți oameni și imitându-i. Astfel, învățăm să vorbim când suntem mici, privindu-i și ascultându-i pe alții. Prin observare învățăm multe obiceiuri sociale.

Capacitatea creierului de a imita este importantă. „Statul lângă meșter", așa cum este denumit uneori, reprezintă un mod excelent de a învăța. Utilizarea exemplelor și modelarea anumitor comportamente la serviciu și acasă constituie metode eficiente de transmitere a cunoștințelor. La locul de muncă, instructorii ajută la accelerarea acestui proces de imitare inteligentă, iar în majoritatea familiilor, mare parte din învățare capătă forma imitării unor rude.

5. Creierul nu funcționează bine în condiții de stres excesiv

Creierul uman a evoluat de jos în sus. Funcțiile cele mai primitive se află în partea sa inferioară, trunchiul cerebral. Aici sunt luate deciziile rapide de viață și moarte, cele care în mod obișnuit sunt numite „luptă sau fugi". Dacă creierul reptilian și cerebelul percep o amenințare majoră la adresa vieții, trebuie să acționeze rapid. În practică, ele declanșează emiterea unor substanțe chimice ca adrenalina și noradrenalina (cunoscute și ca epinefrină și norepinefrină), care aduc corpul în stare de surescitare. Fie brațele și picioarele încep să lupte cu atacatorul, fie picioarele încep să se miște repede pentru a fugi de la locul incidentului.

Când este supus unui stres sever, creierul se poate gândi numai la supraviețuire. Sângele și energia, care altfel ar fi disponibile pentru procesele de gândire de ordin superior din creierul mamifer și din cel al învățării, sunt pur și simplu redirijate pentru a ne asigura supraviețuirea.

Asta nu înseamnă că stresul este în totalitate dăunător pentru noi. Dimpotrivă, pur și simplu nu am crește și nu am evolua fără provocările care priesc creierului nostru. Totuși multor oameni le este greu să se gândească la probleme complexe când au în fața lor dezastrul. Pentru ca procesul de învățare să fie eficient, trebuie să existe un echilibru între provocările majore și amenințările minore.

Revedeți-vă ultimele 24 de ore din viață. Ce ați explorat în mod conștient? Ce conexiuni noi ați stabilit sau ce concluzii noi ați tras? Cum ați calificat lucrurile care vi s-au întâmplat recent? Ce ați admirat și cine a întreprins acțiunile pe care le-ați admirat? L-ați putea imita? Gândiți-vă la toate modurile în care interpretați ceea ce se-ntâmplă în lumea din jur, la legăturile pe care le stabiliți în viața de zi cu zi, la felul în care prelucrați și „arhivați" experiențele și la capacitatea pe care o aveți de a învăța prin imitarea altora. Ați fost recent din cale-afară de stresat? Sau raportul dintre amenințare și provocare a fost de asemenea natură încât ați apreciat experiența?

CREIER SAU MINTE?

Până acum, toate bune în privința creierului. Dar este creierul același lucru cu mintea?

Incertitudinea a domnit multă vreme în privința aceasta. În secolul al XVII-lea, René Descartes a susținut că mintea și corpul sunt complet separate, unindu-se în epifiză. Pe fundalul acestui gen de opinii dogmatice, n-a prea fost de mirare că, în secolul al XIX-lea, Thomas Hewitt Key a putut spune într-o manieră plină de mister: „Ce este mintea? Absența materiei. Ce este materia? Absența minții."

Majoritatea oamenilor vor afirma că, deși conceptele de „creier" și „minte" sunt folosite unul în locul celuilalt, ele nu înseamnă exact același lucru. Izolat de corp, un creier este pur și simplu un creier, nu o minte. Pe de altă parte, dacă suntem întrebați unde ne este mintea, cei mai mulți vor arăta spre cap. Oare mintea corespunde funcțiilor generale, în timp ce termenul de „creier" tinde să fie utilizat pentru a descrie circuitele neurale? Sentimentele și valorile sunt parte din mintea noastră? Unde apar valorile și credințele noastre?

Întrebările de genul acesta nu au un răspuns simplu. Pare totuși clar că termenul „minte" este cumva mai larg decât acela de „creier". În modul cel mai simplu, eu descriu mintea astfel:

Creier + Personalitate = Minte

În cartea aceasta vom aplica ceea ce știm despre creier, sentimente, valori și elementele-cheie ale personalității. Voi folosi atât termenul „creier", cât și pe cel de „minte", la fel cum fac cei mai mulți dintre noi în conversațiile zilnice.

HRANA CREIERULUI

Dacă această carte ar fi un manual de utilizare a unui aparat electric, de pildă a unui calculator, atunci chiar pe primele pagini ar exista sfaturi legate de pornirea și întreținerea sa. Ce se poate spune în privința aceasta despre creier? Cum ar trebui să-l alimentăm și să-l îngrijim?

În lumea contemporană se desfăşoară două feluri de revoluții. Prima o reprezintă înmulțirea fără precedent a centrelor de fitness şi întreținere a sănătății şi a sălilor de gimnastică, producția de alimente sănătoase, adesea pur organice, şi purtarea sticluțelor cu apă ca element revelator al stilului de viață. A doua revoluție o reprezintă extinderea rapidă a imperiului cafenelelor şi volumul tot mai mare de alimente ambalate, cu un conținut ridicat de sare şi zahăr. Dacă prima revoluție este evident pozitivă pentru creierul nostru, a doua poate fi dăunătoare.

Poate vă întrebați dacă nu există o mâncare sau o alimentație fermecată, care face bine creierului, ajutându-ne să-l folosim mai bine. Din păcate nu s-a descoperit aşa ceva, dar există unele principii utile pe care le putem aplica. Când a scris că „nu poți gândi bine, iubi bine sau dormi bine, dacă n-ai cinat bine", Virginia Woolf avea dreptate doar în linii mari, fiindcă depinde şi *ce* anume şi *când* mănânci! Ca întregului corp, şi minții îi prieşte o alimentație echilibrată.

Cele trei principii-cheie referitoare la alimentație sunt:

1. Hidratarea
2. Echilibrul
3. Puțin şi des.

Potrivit primului principiu, pentru o funcționare eficientă, creierul trebuie să fie complet hidratat. Trebuie să bem zilnic doi litri de apă, astfel încât „circuitele" creierului să funcționeze bine, şi mai mult dacă consumăm alimente diuretice. În realitate însă, multe persoane au o stare permanentă de deshidratare parțială, în care creierul funcționează mult sub capacitate. Este greu să ne amplificăm forța mentală dacă circuitele creierului nu dispun de apa necesară funcționării eficiente. În urma unui studiu realizat de Trevor Brocklebank de la Universitatea din Leeds, Marea Britanie, s-a ajuns la concluzia că elevii cu cele mai bune rezultate sunt cei care beau zilnic circa opt pahare de apă.

Când am stat de vorbă, pentru această carte, cu o serie de lideri din lumea afacerilor, le-am pus diverse întrebări despre felul în care au grijă de creierul lor. Jayne-Anne Gadhia, director la Virgin One Account, a observat o îmbunătățire a performanțelor după ce ea şi membrii echipei sale au început să bea mai multă apă.

În al doilea rând, avem nevoie de o alimentație echilibrată. Nu este deloc surprinzător faptul că alimente diferite au efecte diferite. Proteinele din alimente ca ouăle, iaurtul, carnea de peşte, de pui şi de porc conțin aminoacidul tirozină. Prin descompunere, acesta creează două substanțe chimice utile numite neurotransmițători, norepinefrina şi dopamina, care stimulează atenția şi funcționarea eficientă a memoriei. Carbohidrații mai complecşi din alimente ca legumele, orezul şi fructele creează aminoacidul triptofan, care încetineşte creierul.

Grăsimile produc acetilcolină, care, în cantități rezonabile, este bună pentru memorie şi pentru sănătatea de ansamblu a rețelelor neurale. Oamenii manifestă tendința de a consuma prea multe grăsimi şi alimente cu zahăr. Carbohidrații simpli, ca zaharurile, ne dau repede energie, deşi felul exact în care ne afectează depinde de alimentele cu care sunt asociați, după cum ştiu persoanele care au grijă de felul în care combină alimentele. Un dulce apreciat de multă lume este ciocolata, care conține de asemenea teobromină, ce cauzează excitarea pe termen scurt, acesta fiind, poate, motivul pentru care este savurată de obicei după o masă luată la o oră târzie!

Sărurile sunt esențiale pentru funcționarea sănătoasă a tuturor celulelor. Mai exact, trebuie să existe un echilibru între sărurile de sodiu şi cele de potasiu. Majoritatea oamenilor consumă însă prea mult sodiu, conținut mai ales de alimentele procesate şi de fulgii de cartofi. La rândul lor, mâncărurile sărate determină nevoia de a bea mai multă apă.

Cafeina, existentă în cafea sau ceai, este apreciată de toată lumea. Este un stimulent care produce un efect asemănător eliberării de cortizol, când glanda suprarenală funcționează intens. Creierul devine atent pe o perioadă scurtă, ceea ce explică motivul pentru care cafeaua ne ajută să rămânem treji noaptea. Pe de altă parte, excesul de cafea cauzează amețeli, cefalee şi dificultate în concentrare. Cafeaua este şi un diuretic, astfel că, pentru fiecare ceaşcă pe care o bem, avem nevoie de minimum două cești de apă.

Alcoolul este foarte apreciat şi, în cantități rezonabile, reprezintă o componentă utilă a unei alimentații echilibrate. El duce la pierderea inhibiției şi astfel, pentru unii, sporeşte încrederea în sine şi creativitatea. Alcoolul

este şi un sedativ, iar în cantitate prea mare reduce afluxul sângelui spre zona frontală a cortexului creierului, reducând astfel eficiența gândirii. În plus, este un diuretic, lucru pe care-l poate spune orice persoană care l-a consumat în exces, când se trezeşte a doua zi dimineață.

Diverşi aditivi care se găsesc în mod obişnuit în alimentele prelucrate afectează creierul. Efectul este mai pronunțat în tinerețe; există, de exemplu, numeroase studii care au stabilit o legătură între aditivi şi hiperactivitatea care-i afectează pe şcolari, la o vârstă când creierul lor are nevoie de mai multă energie şi trebuie să beneficieze de alimente de calitate pentru a şi-o procura.

Avem nevoie de o alimentație echilibrată, care să conțină toate ingredientele de mai sus. Pentru mulți oameni, asta înseamnă reducerea consumului de grăsimi, sare şi ciocolată, ca şi de cafea, ceai şi alcool. Pentru unii, poate însemna o revizuire a cantității de proteine pe care le consumă. Iar pentru majoritatea, înseamnă mai multe fructe şi legume.

Al treilea principiu spune că trebuie mâncat puțin şi des, alimentație descrisă uneori ca „ciugulit".

După o masă copioasă, stomacul şi sistemul digestiv consumă cu aviditate sânge oxigenat. De aceea avem tendința de a ne simți somnoroşi după ce am mâncat mult: creierului i se refuză literalmente cantitatea de sânge necesară pentru a rămâne treaz. „Ciugulitul", deşi este asociat în mod nefericit cu abuzul de ciocolată şi de fulgi de cartofi, asigură destulă energie pe toată durata zilei, dacă ingredientele de bază sunt bune.

În ce constă alimentația dumneavoastră? Ştiți care sunt cauza şi efectul a ceea ce mâncați şi a felului în care vă funcționează mintea? Picotiți după prânz? V-ați putea modifica alimentația în aşa fel încât să aveți un randament constant pe tot parcursul zilei?

Majoritatea oamenilor consideră util un mic dejun sățios după ce n-au mâncat multe ore. Şi chiar dacă nu vă este foame, puteți constata că este benefic să consumați un fruct, de pildă o banană, înainte de a pleca la muncă.

RÂSUL, MUZICA ŞI SOMNUL

Există şi alte moduri de a hrăni mintea. Când a spus, în secolul al XVIII-lea, că „omul se deosebeşte de toate celelalte creaturi prin facultatea râsului", scriitorul John Addison n-a avut doar dreptate, ci în acelaşi timp a atras atenția, poate involuntar, asupra unei caracteristici vitale a speciei noastre. Ştiați că copiii râd de 300 de ori pe zi, pe când noi, nefericiții adulți, ne apropiem de 50 de ori, dacă suntem norocoşi?

Râsul este important, deoarece ne reduce stresul prin micşorarea cantității de cortizol din organism. De aceea este întotdeauna un lucru bun când cineva dezamorsează o situație dificilă făcându-ne să râdem. Cercetările au arătat că râsul îmbunătățeşte de asemenea imunitatea şi determină rezolvarea mai bună a problemelor.

Ce faceți pentru a vă asigura că râdeți suficient?

Muzica este o altă sursă de confort. Actualmente, există destule afirmații înşelătoare cu privire la efectul muzicii asupra creierului, aparținând în principal unor indivizi care vor să-şi vândă produsele părinților ce-şi doresc tot ce poate fi mai bun pentru copiii lor aflați în creştere! Din păcate, la fel cum nu există o formulă magică pentru un regim alimentar care să mărească creierul, nu ne putem spori inteligența naturală prin simpla ascultare a anumitor genuri muzicale. De asemenea, ascultarea muzicii nu garantează o memorie bună.

Cercetările au arătat totuşi că muzica, pe lângă faptul că este foarte plăcută, poate fi de ajutor în multe feluri. Se pare că, atunci când ascultăm muzică, ambele emisfere cerebrale sunt implicate în prelucrarea melodiilor şi tiparelor. Aceasta ar părea să sugereze că ascultarea muzicii angajează o mare parte a creierului, ceea ce poate fi o pregătire bună pentru procesul de învățare.

Desigur, ştim că muzica poate să reducă stresul, să ajute la relaxare şi să ne influențeze dispoziția sufletească. De exemplu, pulsul se va diminua dacă ascultăm muzică lentă şi maiestuoasă. O muzică repetitivă poate

contribui la inducerea unei stări de transă. Iar tonalitățile liniştitoare ale unui cântec de leagăn au adormit generații de prunci!

Gheorghi Lozanov sugerează că genuri diferite de muzică ne influențează în mod diferit. Muzica clasică şi romantică este un acompaniament ideal pentru asimilarea unor informații noi, pe când muzica barocă este mai potrivită pentru prelucrarea sau examinarea informațiilor. Multe persoane au constatat că muzica le stimulează creativitatea.

Tot mai mulți oameni afirmă că rețin mai bine diverse lucruri pe fundal muzical, dar nu am văzut încă nicio dovadă concludentă şi prefer să rămân un sceptic deschis la minte în această privință. Simțul practic pare să indice că, în unele situații, muzica va distrage atenția celui care învață, pe când în altele s-ar putea să reprezinte o completare utilă. Se pare de asemenea că aceasta este explicația faptului că personalități diferite reacționează diferit la muzică.

Ce credeți? Cum vă place să folosiți muzica în viața dumneavoastră? O utilizați în timp ce învățați? Dacă da, ce genuri de activități sunt îmbunătățite în mod specific prin adăugarea muzicii?

Somnul este un alt mod de hrănire a minții. Aspectul cel mai important al acestuia este faptul că creierul nostru are mai multă nevoie de somn decât are nevoie corpul nostru în mod curent. Deşi nevoile individuale diferă şi, în general, cu cât înaintăm în vârstă, avem nevoie de mai puțin somn, cei mai mulți oameni dau randamentul optim după un somn de şapte ore şi jumătate. Există desigur şi excepții bine cunoscute, ca Margaret Thatcher, care se pare că avea nevoie de numai câteva ore.

Pentru majoritatea persoanelor totuşi, un somn insuficient determină, deloc surprinzător, o funcționare a creierului cu mult sub capacitatea sa. De aceea, privarea de somn este o metodă eficientă de distrugere a rezistenței oamenilor.

Sir Michael Bichard, secretar permanent la Ministerul Educației şi Forței de Muncă din Marea Britanie, a fost categoric în această privință: „Ştiu că sunt mult mai eficient când sunt mai vioi şi mai odihnit." În unele cercuri însă, este aproape o chestiune de onoare să vorbeşti despre nopți

pierdute şi despre programe prelungite de muncă, de parcă acestea ar merita felicitări, şi nu o dezaprobare compătimitoare!

Nu contează doar numărul orelor de somn. În timpul zilei, mintea absoarbe în mod constant experiențe noi. Creierul nostru are nevoie de somn profund, numit şi somn REM („rapid eye movement" – „mişcări rapide ale ochilor"), când de asemenea visăm în mod frecvent. În momentele respective, creierul prelucrează experiențele din timpul zilei.

Studiile efectuate asupra animalelor au arătat că în timpul somnului REM se produce neurotransmițătorul acetilcolină, o substanță chimică esențială pentru rețelele neurale sănătoase şi deci pentru memorie. S-a demonstrat prin urmare că somnul profund ajută procesul de formare a memoriei. Când creierul doarme, activitatea lui încetineşte în cea mai mare parte a timpului, producând aşa-numitele unde teta şi delta. Recent s-a sugerat că, în timpul somnului REM, creierul emite de asemenea unde într-un ritm foarte rapid, de aproximativ 40 de cicluri/secundă, care au fost numite unde gama.

Nu întâmplător spuneți că „noaptea este un sfetnic bun". Mai mulți cercetători au observat că, dacă recapitulăm ceva înainte de a ne culca şi apoi din nou când ne trezim, avem tendința de a ne reaminti mai multe. Adevărul acesta este valabil în cazul meu. Când am de susținut o prezentare mai complexă, metoda aceasta mă ajută să fiu mai stăpân pe subiect.

Jayne-Anne Gadhia utilizează în mod conştient puterea somnului:

Mergeam la culcare având în minte o anumită preocupare, şi când mă trezeam, aveam un răspuns. Acum îmi introduc în mod deliberat o întrebare în minte înainte de a mă culca şi mă întreb care este răspunsul dimineața, când fac duş!

În timpul somnului parcurgem de fapt mai multe cicluri, fiecare cu durata de aproximativ o oră şi jumătate, în care se trece de la somnul superficial la cel profund şi înapoi. Parcurgerea mai multor asemenea cicluri complete este esențială pentru sănătatea noastră mentală.

Întunericul este important pentru a stimula epifiza să producă neurotransmițătorul melatonină, o substanță chimică esențială pentru asigurarea funcționării eficiente a ceasornicului din corpul nostru. Efectul semnificativ

produs asupra creierului de tulburarea ritmurilor temporale îl simțim ori de câte ori călătorim cu avionul peste mai multe fusuri orare. (S-a demonstrat că ceasornicul natural al corpului este mai apropiat de ciclul Lunii, de 25 de ore, decât de cel al Soarelui, de 24 de ore.)

S-a confirmat că, într-adevăr, unele persoane preferă dimineața, iar altele preferă seara. Există de asemenea ore specifice din cursul zilei care sunt mai bune pentru diverse activități. Majoritatea oamenilor asimilează cel mai bine informațiile noi dimineața, pe când după-amiaza – exceptând momentele imediat ulterioare prânzului – este mai bună pentru analiză și prelucrare. Există însă abateri individuale importante de la acest tipar general.

În linii mari, zilele sunt pentru asimilarea experiențelor, iar nopțile pentru prelucrarea lor. În plus, Gheorghi Lozanov a sugerat că, la nivel micro, în timpul zilei, trebuie să avem perioade cu un consum mare de energie, urmate de perioade de relaxare, apoi consum de energie, apoi relaxare și așa mai departe.

Mare parte din toate acestea sunt lucruri de bun simț. Dar cumva, poate din cauza vieții foarte animate pe care o ducem, rolul important al somnului este uitat adeseori, ca și ciclurile naturale care necesită un timp de prelucrare, pe lângă timpul de execuție.

Reamintiți-vă săptămâna trecută. Au existat zile în care ați fost conștient de faptul că performanțele reduse se datorează nesomnului? Încercați să vă rezervați momente de relaxare, ca și momente cu un consum mai mare de energie? Sunteți o persoană care este mai activă dimineața sau seara?

Desigur, stimularea produsă de alte persoane și interesul stârnit de experiențele noi sunt alte surse majore de alimentare a creierului, la fel cum pot fi și momentele mai liniștite.

APROAPE DESPACHETAT

Aproape că am terminat cu „despachetarea" creierului – dar trebuie realmente să știți toate lucrurile acestea? Reacțiile chimice din creier au

vreo importanță pentru succesul dumneavoastră ca individ? Ați munci mai inteligent dacă ați cunoaşte ceva mai multe? Şi, oricum, toate acestea nu sunt lucruri de bun simț? Sau ar fi mai bine să vă stimulați mintea, să începeți s-o folosiți şi să-i lăsați pe oamenii de ştiință să se-ntrebe cum funcționează ea?

Când veți termina cartea aceasta, veți şti multe feluri în care vă puteți amplifica forța mentală şi îmbunătăți performanțele. Veți învăța peste 100 de tehnici simple, practice, pe care le veți putea aplica pentru a utiliza mai eficient creierul.

Înainte de a trece mai departe, citiți povestea următoare, care este cea a unui manager tipic pe nume Annie. Veți găsi aici minimum 20 de exemple ale felului în care mintea vă poate fi influențată pozitiv sau negativ de felul în care o tratați. Eu am ales 10 exemple, iar în capitolul următor puteți găsi câteva tehnici practice prin care puteți avea grijă mai eficient de mintea dumneavoastră. După ce ați terminat de citit această lucrare, ar trebui să puteți adăuga multe alte tehnici.

O ZI DIN VIAȚA LUI ANNIE

Când s-a trezit, Annie începea deja să regrete petrecerea din seara trecută. După numai cinci ore de somn, capul o durea și-și simțea gura uscată. Paharul plin cu apă de lângă pat i-a reamintit că voise să-l bea înainte de a-i cădea capul pe pernă.

S-a uitat îngrozită la ceasul deșteptător: mai era numai o oră până la prima ei ședință de la 9. Iar azi trebuia să-i ceară noului ei şef, Stephen, să ia o decizie importantă, care o obsedase în ultima săptămână. Două cești mari de espresso cu lapte și un duș rapid, după care a ieșit pe ușă și a pornit spre birou. Începea o zi ca toate celelalte, și mintea ei gonea deja. Annie s-a trezit întrebându-se cum se făcea că niciodată nu-și atingea potențialul real la serviciu, dar și-a alungat acele gânduri când a intrat în parcarea firmei Oriceafacere.com.

– Să începem atunci, s-a adresat John către Geoff și ceilalți din jurul mesei. Nu am întocmit o ordine de zi, deoarece știm toți ce trebuie rezolvat. Ne apucăm de treabă și nu ne mai oprim până nu terminăm.

După două ore și trei cești de cafea, când s-a terminat ședința, Annie s-a sculat de pe scaun și s-a apropiat de fereastră. Era interesant că, stând în picioare, se simțea mult mai bine. Și-a privit mâzgălelile făcute în timpul ședinței. S-a pomenit că nu-și poate aminti absolut nimic din ceea ce se discutase. Nu știuse care avea să fie subiectul ședinței și, de fapt, nu mai fusese atentă după doar 20 de minute de vorbărie din partea lui Geoff, care făcuse o interminabilă prezentare PowerPoint.

A decis să se ducă până la automatul cu apă. Acolo a băut mai multe pahare, apoi s-a întors grăbită în birou.

Pe lângă muntele de hârtoage și mesaje peste care trebuia să se uite, în ziua asta dorea să realizeze două lucruri principale: să capteze atenția echipei ei de proiect pentru o ședință de planificare foarte importantă și să încerce să-și convingă șeful, noul director, că avea nevoie de încă trei oameni pentru a-și termina lucrările la timp.

Revenită în birou, s-a apucat direct de activitățile administrative, deși durerea de cap tot nu-i dăduse pace. Cu excepția câtorva telefoane, a lucrat aproape neîntrerupt până la ora mesei. O plimbare scurtă în parc, o sticlă mare de apă, urmată de un sandvici, și era pregătită pentru ședință.

Când membrii echipei au intrat în birou, Annie a avut grijă să schimbe două-trei cuvinte cu fiecare, aflându-le starea de spirit și încercând să-i facă să se simtă relaxați, dar atenți. A petrecut câteva minute cu Paul care prezenta subiectul principal. El o surprindea întotdeauna într-un mod plăcut și se părea că nici azi nu va fi o excepție.

Paul a început prin a reaminti echipei scopul ședinței și a-i întreba pe toți dacă trebuiau să plece la ora 17. Paul avea un stil amuzant de a vorbi, știa să creeze imagini mentale și izbutea să facă toată echipa să râdă în hohote, prin descrierea situației în care se aflau. Annie se pomeni relaxându-se și în același timp implicându-se într-un fel în care n-o făcuse în ședința anterioară.

Apoi, în loc să treacă la o prezentare PowerPoint, Paul le-a cerut celor opt membri ai echipei să formeze perechi și să petreacă câteva minute încercând să explice celorlalți angajați motivul pentru care proiectul lor întârziase cu trei luni. După aceea, fiecare pereche a oferit câte un fragment demonstrativ din propriul dialog în fața întregului grup. S-a râs mult, iar Annie și-a propus să folosească și ea ideea aceea, mai ales în ședințele de după prânz, când atenția oamenilor părea adesea să se diminueze.

Apoi, Paul a arătat o foaie pe care o pregătise din vreme. Pe ea desenase foarte clar o hartă mentală™ a opțiunilor de care dispuneau, exprimate vizual. În cele din urmă și-a exprimat scurta opinie personală despre etapele următoare și a lăsat-o pe Annie să conducă restul ședinței.

– A fost excelent, Paul! Mi-a plăcut mai ales felul în care ne-ai pus pe picioare la început: ne-ai captat realmente toată atenția și cred că, datorită ție, toți am înțeles problemele cu care ne confruntăm.

Restul ședinței a fost o încântare. Bazându-se pe startul foarte bun al lui Paul, Annie a început să împartă problemele cu care se confruntau în fragmente mici, îndeajuns de accesibile pentru a fi rezolvate. La fiecare 20-30 de minute a făcut o pauză de relaxare, cu o excepție, când toți au fost de acord că mergeau prea bine ca să-și întrerupă concentrarea. Au terminat la ora 17, cu o recapitulare limpede din partea ei, încrezători că stabiliseră împreună un plan realmente bun de coordonare a activităților din lunile următoare.

După ședință, Annie s-a dus la biroul noului ei șef, Stephen.

Când a intrat, Stephen vorbea la telefon și i-a făcut semn să ia loc. Au trecut cinci minute, și Annie a început să se întrebe dacă înțelesese bine ora întâlnirii. Pentru o clipă, aproape că s-a simțit îngrozită, cu mintea încremenită într-o incoerență neobișnuită pentru ea. Dar înainte de a-și putea consulta agenda, Stephen a trântit receptorul și a privit-o cu un aer întrebător.

Pe Annie o tulburase întotdeauna obiceiul acela al lui. Inima a început să-i bată mai repede și a simțit cum gândurile bine repetate îi zburau din cap. Adevărul era că ceva din Stephen o înspăimânta, amintindu-i de un director de școală pe care-l detestase.

– Deci vrei s-arunc și mai mulți bani pe proiectul ăsta idiot, așa-i?

Tonul fusese însă mai degrabă al unei afirmații, decât al unei întrebări.

– Păi..., a început Annie, dar a fost întreruptă.

– Uite care-i treaba, când ți-am trasat sarcina asta, am fost amândoi de acord că va fi greu. Îmi pare rău, dar este imposibil să te mai susțin. Ne-am depășit deja mult bugetul. Spre ceilalți nu s-ar transmite în niciun caz mesajele corecte. Haide, trebuie să mă-ntâlnesc cu copiii-n seara asta. Ai ceva împotrivă să ne oprim aici?

După care Stephen s-a ridicat și a ieșit, lăsând-o singură.

Toate sentimentele ei pozitive de după ședința de după-amiază s-au evaporat într-o clipă. Annie s-a simțit mizerabil. Și-a strâns hârtiile, s-a întors în birou și a plecat acasă imediat ce a putut.

Cel puțin avea să cineze cu Peter. El o asculta întotdeauna și o făcea să aibă o părere bună despre sine. Poate că în seara asta se va putea culca mai devreme, așa cum își promitea mereu.

Annie nu se îngrijește de creierul ei pe cât ar putea și nici condițiile de la locul de muncă nu sunt pe deplin favorabile unei activități încununate de succes. Pe măsură ce veți citi cartea aceasta, veți învăța multe lucruri practice care vă vor ajuta să vă îngrijiți într-o măsură mai mare de creierul dumneavoastră. Pentru început, iată zece dintre acestea:

10 sfaturi pentru o îngrijire corectă a creierului

1. Mențineți-l bine hidratat. *Pentru o funcționare eficientă a „circuitelor sale electronice", creierul are nevoie de multă apă.*
2. *Faceți pauze regulate. Pentru o bună funcționare, creierul are nevoie de mult sânge oxigenat. Simpla ridicare în picioare eliberează un supliment de 20%.*
3. Începeți întotdeauna prin a vă face o imagine de ansamblu. *Creierul încearcă permanent să facă conexiuni, așa încât, dacă-i oferiți din vreme tabloul de ansamblu, are timp să priceapă lucrurile și să adune toate cunoștințele despre un subiect anume, chiar și în cazul cuiva căruia îi place să se concentreze asupra detaliilor.*
4. Evitați să le vorbiți mult timp oamenilor. *Mintea poate absorbi doar un anumit volum de date noi și, cu excepția cazului în care oratorul este foarte talentat, ea își va pierde interesul după aproximativ 20 de minute.*
5. Variați felul în care oferiți informațiile. *Mințile oamenilor diferă între ele; unele preferă experiența vizuală, altele pe cea auditivă, iar altele pe cea chinestezică a „trecerii la fapte".*
6. Gândiți-vă la durata concentrării. *Deși este util să lucrați când sunteți în formă și totul „curge" bine, pauzele scurte făcute în mod regulat la fiecare 20-30 de minute ajută adesea mintea să rămână angajată.*

7. Împărțiți problemele mari în fragmente accesibile. *Creierului îi vine mai ușor să abordeze problemele mari dacă au fost împărțite în elemente mai mici.*
8. Folosiți umorul. *Există dovezi că, atunci când râdem, creierul eliberează endorfine, substanțe chimice care acționează ca factori de relaxare.*
9. Dacă vreți ca alții să aibă rezultate bune, nu-i faceți să se teamă. *În condiții de stres, creierul se gândește doar la supraviețuire, iar procesele de gândire de ordin superior încetează efectiv.*
10. Asigurați-vă că dormiți suficient. *Cerințele de somn diferă de la un om la altul, totuși pentru mulți un somn bun de noapte trebuie să dureze peste șapte ore. Creierul obosit nu funcționează optim.*

Reamintiți-vă ultimele 24 de ore. Cât de bine v-ați tratat creierul? Câte dintre cele 10 sfaturi simple de mai sus ați aplicat cu folos? Viața dumneavoastră seamănă cumva cu a lui Annie?

DESPACHETAREA MINȚII – REZUMAT

AȚI ÎNVĂȚAT:

- ✓ cum funcționează creierul
- ✓ ce se întâmplă în creier când învățați
- ✓ cum arată creierul
- ✓ cinci principii-cheie despre creier
- ✓ conceptele de minte și creier
- ✓ efectul mâncării și băuturii asupra creierului
- ✓ efectul râsului, muzicii și somnului
- ✓ câteva tehnici simple de îngrijire a creierului

IDEI-CHEIE:
Cei trei creieri
Emisferele cerebrale stângă și dreaptă
Emisfera dominantă
Neuroni și sinapse
Muzica și mintea
Somnul REM

TEHNICI/ ABORDĂRI-CHEIE:
Consumul suficient de apă
Alimentația echilibrată
Râsul
Folosirea muzicii
Somnul suficient

2

Pregătirea pentru învățare

De vrea să-mi fie soarta împotrivă, acum sau mai târziu, îmi e totuna!
Nu vine azi, dar poate vine mâine! Fii pregătit la tot ce-ți este scris.

William Shakespeare, *Hamlet*

HAMLET PETRECE MARE PARTE DIN CEA MAI FAIMOASĂ PIESĂ A LUI Shakespeare pregătindu-se să înfrunte bănuielile legate de soarta tatălui său. Mulți dintre noi procedăm la fel în privința învățatului.

Când ne naştem, suntem în mod clar pregătiți să învățăm. Nu avem prejudecăți despre propriile noastre persoane. Toate simțurile noastre se joacă cu lumea uluitoare pe care o întâlnim. Privim, exersăm, apoi mergem. Ascultăm, experimentăm, apoi vorbim. Majoritatea căminelor oferă un mediu, suficient de bun la începutul vieții copiilor, pentru a merge, a vorbi şi a dobândi alte abilități utile.

Pe măsură ce creştem, devenim cumva mai puțin pregătiți. Ne apasă alte lucruri. Învățăm să ne facem griji şi îndoieli. Ne putem pierde încrederea. Putem constata cu uşurință că mediul de acasă şi de la muncă este mai puțin favorabil pentru învățat decât am dori. Adunăm în jurul nostru un „bagaj" de cunoştințe care începe să ne împovăreze.

Dar până nu suntem pregătiți să învățăm, nu suntem în stare să ne realizăm potențialul. Când a scris că „norocul surâde doar minții pregătite", savantul francez Louis Pasteur s-ar fi putut referi la fel de bine la mulți „non-elevi" din prezent, ale căror minți au ieşit din starea natural receptivă în care au început viața.

V-ați întrebat vreodată de ce, atunci când participați la un curs de instruire profesională, vă rămâne în minte atât de puțin? Sau, dacă aveți copii adolescenți, care este motivul pentru care ei par adesea nepregătiți

să învețe? Este foarte posibil să fi început deja să considerați că aproape totul are legătură cu starea emoțională sau fizică. Dacă suntem obosiți sau furioşi, flămânzi sau abătuți, dacă ne este prea cald sau prea frig, nu vom fi în stare să învățăm. Dacă suntem siliți să facem ceva când suntem copleşiți de altă problemă, ne poate fi greu să ne pregătim să învățăm. De asemenea, starea fizică necorespunzătoare ne poate influența performanțele.

Pregătirea pentru învățare este partea cel mai frecvent ignorată a procesului de a învăța să învățați. Este ceea ce dr. Javier Bajer, director la Talent Foundation, numeşte „amorsarea" învățării. Analogia este cât se poate de clară. Când vopseşti o bucată de lemn, trebuie s-o netezeşti şi s-o pregăteşti – s-o amorsezi – înainte de a începe lucrul. Dacă nu faci asta, vopseaua nu va adera corespunzător. La fel se petrece şi în cazul învățării: trebuie să fiți „amorsat" pentru a învăța, altfel cunoştințele nu se vor „prinde". De fapt, veți trece prin procesul de învățare ca gâsca prin apă. Acesta este motivul pentru care o parte atât de mare din instruirea convențională este pur şi simplu o risipă de bani.

Amintiți-vă de ziua din viața lui Annie şi de felul în care ea a discutat cu participanții la începutul şedinței. În mod conştient, ea încerca să-i aducă de la început în starea emoțională potrivită.

VERIFICAȚI-VĂ STAREA DE PREGĂTIRE EMOȚIONALĂ

Cât de pregătit emoțional pentru a învăța sunteți chiar în momentul acesta? La câte dintre următoarele întrebări puteți răspunde în mod normal prin „nu"?

1. Vă simțiți abătut?
2. Sunteți prea des îngrijorat în privința familiei pentru a vă putea concentra?
3. Sunteți prea des îngrijorat în privința serviciului pentru a vă putea concentra?
4. Aveți frecvent o părere nefavorabilă despre propria persoană?
5. V-ați pierdut simțul curiozității?
6. În mod normal, sunteți prea obosit pentru a vă putea concentra?
7. Ați renunțat complet la învățare şi instruire?

Dacă ați răspuns afirmativ la mai mult de o întrebare dintre cele de mai sus, s-ar putea să fie necesar să întreprindeți câte ceva înainte de a fi pregătit să învățați! Sau poate că pur și simplu contextul în care răspundeți la aceste întrebări nu este bun pentru dumneavoastră azi.

Pregătirea emoțională are două aspecte: mediul interior (ceea ce se-ntâmplă în mintea noastră) și mediul exterior (ceea ce se-ntâmplă în exterior). Mediul exterior este mai lesne de modificat, așa cum se va arăta în a doua jumătate a capitolului 3, pe când ceea ce se petrece în interiorul nostru este mai greu de modificat.

Așa cum spune psihologul William James:

Cea mai de seamă realizare a generației noastre este descoperirea faptului că oamenii, prin schimbarea stării interioare a minții lor, pot schimba aspectele exterioare ale vieții lor.

CURIOZITATEA ȘI STAREA EMOȚIONALĂ

Lucrurile care se întâmplă în interiorul minții sunt determinate de minimum două elemente: curiozitatea și starea emoțională.

Toți oamenii se nasc curioși, dar, pe măsură ce înaintăm în vârstă, se pare că pierdem acest instinct sau cel puțin că el se atrofiază. Într-o zi obișnuită, un copil va pune sute de întrebări, pe când un adult va pune doar câteva. Pe de o parte, aceasta se datorează faptului că copiii au multe de aflat, și de aceea curiozitatea lor este foarte mare. Pe de altă parte, și îmi pare rău s-o spun, aceasta se datorează tendinței școlilor și altor instituții educaționale oficiale de a descuraja mințile iscoditoare în tentativa lor de a culege și de a evalua cunoștințe. Așa cum spune omul de știință american Paul Maclean:

Mă surprinde felul în care cultura noastră poate distruge curiozitatea în cel mai curios dintre toate animalele – omul.

În esență, curiozitatea este plăcerea naturală de a învăța. Este factorul care determină mare parte din procesul neconvențional de învățare pe care-l parcurgem. Vrem să aflăm cum crește o plantă anume, cum să

pregătim o mâncare nouă sau de unde provine un cuvânt. Curiozitatea ne intrigă și ne îmboldește pentru a întreprinde ceva în privința respectivă.

Unii oameni par să fie mai curioși decât alții. Poate că inteligența lor practică este superioară și trebuie neapărat să afle felul în care funcționează lucrurile. Nu trebuie totuși să intrați foarte mult în sufletul majorității oamenilor pentru a găsi ceva ce-i interesează. De aceea, emisiunile TV de jocuri, concursurile de cultură generală, cuvintele încrucișate și testele sunt apreciate de mulți adulți.

În Marea Britanie, Ford a creat unul dintre cele mai bune planuri cunoscute pentru dezvoltarea personală a angajaților, denumit Ford EDAP. Potrivit acestui plan, fiecare angajat primește o sumă de bani și este încurajat să meargă și să învețe ceva ce nu are nicio legătură cu slujba sa, dar care-i stimulează curiozitatea. Angajații au descoperit că pot reînvăța curiozitatea și le face din nou plăcere să pună întrebări. Vă puteți „reprograma" creierul să fie curios.

Cum vă evaluați curiozitatea personală? Dacă simțiți că v-ați pierdut interesul firesc de a afla despre lumea înconjurătoare, încercați următoarele activități simple. Ce fel de lucruri vă place să faceți cel mai mult acasă? Întocmiți o listă cu primele cinci. După aceea, întocmiți o listă similară de lucruri pe care vă place să le faceți la locul de muncă. Studiați cele două liste. Vă interesează realmente lucrurile acestea? Vă determină ele să doriți să aflați mai multe?

Pe cine admirați cel mai mult? Ce credeți că le interesează cel mai mult pe persoanele respective? Dacă aveți copii, care domeniu al intereselor lor vă atrage cel mai mult? Vedeți dacă puteți să vă concentrați asupra unui singur domeniu nou de interes și să vă resuscitați curiozitatea față de el.

Dacă nu reușiți, încercați să vă uitați mai puțin la televizor (cu excepția cazului în care folosiți în mod deliberat televiziunea ca sursă de informații). Rezervați-vă săptămânal o seară în care să faceți ceva pentru propria dumneavoastră persoană. Puteți să încercați un sport nou, să învățați să gătiți ceva, să mergeți la plimbare într-un cartier pe care nu-l cunoașteți ori să căutați pe Internet locuri noi unde să plecați în vacanță.

Gândiți-vă la o persoană din cercul dumneavoastră profesional ori la o persoană importantă din cercul dumneavoastră de prieteni care pare cea mai curioasă şi mai interesată de viață, şi petreceți o vreme alături de ea. Ascultați-o cum întreabă şi cum îşi manifestă aprecierea când află ceva nou. Încercați s-o imitați, utilizând stilul propriu de exprimare şi abordare. Întrebați-o de ce este interesată de unele lucruri, dar nu şi de altele.

Nepregătirea emoțională pentru învățare este cauza esențială a incapacității de a învăța a multor persoane. Iar unul dintre motivele cel mai des întâlnite îl constituie teama.

În mod frecvent, teama este rezultatul unor experiențe din trecut. British Campaign for Learning a întreprins o serie de cercetări grăitoare printre vârstnici, pentru a le afla atitudinea față de învățare. Un bărbat în vârstă de 68 de ani a început să plângă când şi-a reamintit experiența unei lecții din şcoală. Teama de eşec de atunci l-a izbit din nou, fiind încă puternică după aproape şase decenii.

Sau poate fi vorba despre teama de o amenințare curentă. Ați văzut deja felul în care mecanismul cel mai primitiv de tipul „fugi sau luptă" este controlat de partea cea mai importantă a creierului uman. În termeni evolutivi generali, oamenii n-au motive să reflecteze la sensul vieții când un mamut imens goneşte tropăind spre ei.

În prea multe organizații există în prezent echivalente ale mamutului, care creează în jurul lor un climat de amenințare. Deloc surprinzător, în astfel de situații, oamenilor le vine greu până şi să înceapă să se gândească la învățare.

În anii 1970, cercetătorii au arătat că, atunci când credem că ne aflăm sub amenințare, încetăm să mai avem randament. Nu mai putem să receptăm indicii subtile, prelucrăm mai superficial informațiile, devenim mai limitați în gama de comportamente şi manifestăm tendința de a reacționa în mod exagerat.

Alt factor de inhibiție comun este stresul. Ştim că stresul afectează capacitatea creierului de a funcționa corespunzător. Este faimoasă o eroare elementară de ortografie a politicianului american Dan Quayle, iar un ministru britanic al educației n-a izbutit pur şi simplu să facă o înmulțire banală (7 × 8) din cauza stresului unui interviu la radio BBC.

Când spunem despre ceva că „mi-a ieşit complet din minte", ne referim la faptul că mintea noastră nu funcționează bine în condiții de stres puternic. Mulți avem amintiri ale unor situații de examinare în care ştim că n-am răspuns foarte bine din cauza stresului. Ceva similar se întâmplă şi cu actorii când „se pierd" pe scenă.

IERARHIA NEVOILOR EMOȚIONALE

Descrierea cea mai faimoasă a acestui aspect al teoriei învățării datează din anii 1940, datorându-se psihologului Abraham Maslow. Ea s-a dezvoltat din activitatea mai generală a acestuia de înțelegere a motivațiilor omeneşti şi este adesea numită „ierarhia nevoilor emoționale", pornind de la nevoi fiziologice, ca hrana şi somnul, trecând prin nevoile de securitate, dragoste, apartenență şi stimă, şi ajungând până la nevoile de autoîmplinire, atingându-vă întregul potențial.

Simplu spus, asta înseamnă că este improbabil să ne putem mobiliza în direcția învățării a indiferent ce anume, dacă nu sunt împlinite nevoile de bază – să avem destulă mâncare, să nu fim prea obosiți, să avem un acoperiş deasupra capului, să fim în siguranță, să ne simțim iubiți şi să avem sentimentul de apartenență.

La o primă examinare, ajungerea în vârful acestei ierarhii pare să depindă într-o măsură ciudat de mare de bogăția materială. Este adevărat, avem nevoie de bani ca să mâncăm şi să avem un loc unde să trăim. Totuşi banii nu pot cumpăra dragostea şi sentimentul de apartenență. Şi, cel mai important, nu pot cumpăra stima de sine.

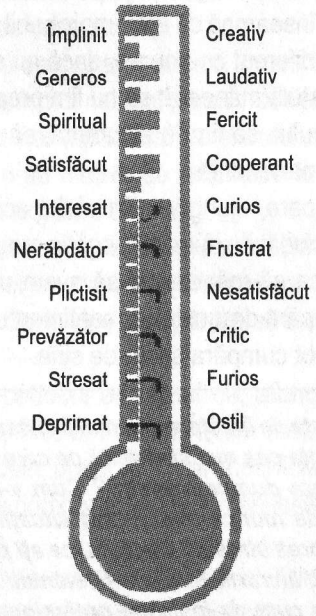
Care este experiența de învățare cea mai intensă de până acum? Care este experiența cea mai stresantă pe care v-o amintiți? Ce efect a avut asupra dumneavoastră? Cum v-ați descurcat la şcoală? La locul de muncă treceți prin situații de amenințare, care vă fac să fiți prea stresat? Dacă da, ce ați putea întreprinde pentru a îmbunătăți lucrurile? Vă puteți reaminti momente în care ați participat la un curs de instruire profesională şi v-ați simțit prea stresat pentru a putea reține ceea ce se preda? Ce ați fi putut face pentru a depăşi situația? Vă tratați toți colegii cu respect, chiar şi pe cei cu care apreciați că este cel mai dificil să lucrați?

DESCIFRAREA PROPRIEI DISPOZIȚII

Este greu să ne gândim la stres în termeni abstracți. Este mult mai ușor să descriem propria noastră stare de spirit într-un moment anume.

Încercați asta chiar acum. În ce fel de dispoziție vă găsiți? Pentru a vă evalua starea de spirit, folosiți „barometrul emoțional" de mai jos.

Dacă conduceți o ședință ori un seminar, poate fi util să aflați unde se vor poziționa participanții pe acest „barometru". Dacă se află în partea inferioară, veți avea nevoie de strategii pentru a lucra cu ei! Ei nu vor învăța sau participa efectiv până nu vor începe să-și abordeze sentimentele negative. Mai important, veți descoperi că este util să fiți mai conștient de propria dumnea-voastră stare de spirit ca elev.



O LUME CONFUZĂ EMOȚIONAL

După publicarea cărții lui Daniel Goleman, *Inteligența emoțională*, rolul emoțiilor la locul de muncă a fost acceptat într-o măsură tot mai mare. EQ a devenit prescurtarea pentru acest aspect al inteligenței și, după aceea, au fost concepute multe instrumente și tehnici foarte interesante. Totuși în multe cazuri continuă să se discute despre inteligența emoțională ca și cum ar fi ceva nelegat de activitatea profesională.

În adevăr, când este vorba despre abordarea sentimentelor la locul de muncă, continuăm să fim abia la prima treaptă a scării. Nu este defel surprinzător, ținând seama de gama enormă de reacții diferite pe care același eveniment le poate stârni în persoane diferite.

Să luăm de exemplu cazul prințesei Diana. Reacțiile produse de decesul ei într-un accident de automobil la Paris, cu câțiva ani în urmă, au fost interesante. Prim-ministrul Tony Blair a ținut un discurs lung și mișcător în curtea unei biserici, sugerând că Diana a fost prințesa tuturor inimilor britanice. Liderul opoziției, William Hague, a omagiat-o într-o alocuțiune destul de scurtă și neutră. Oameni obișnuiți din toată lumea au trimis flori la palatul Kensington. Sute de mii de oameni au călătorit la Londra, pentru a depune flori în semn de respect. Presa mondială și-a stabilit cartierul general la Londra și Paris. Cântărețul Elton John a înregistrat o versiune specială a cântecului *Candles in the Wind*. Un fond fiduciar a început să vândă suvenire – farfurii, căni, pixuri – ca și cum Diana ar fi fost o sfântă. Obiectele acelea absolut banale au fost căutate de mulți, de parcă ar fi fost relicve sacre. Pe de altă parte, mulți comentatori, atât în privat, cât și în articole serioase apărute în presă, au atacat această efuziune națională, declarând că ar fi avut la bază sentimente fictive pentru un idol mass-media banal, însă frumos și bogat.

Cine a avut dreptate? Care a fost și care n-a fost o reacție emoțională potrivită? Sau toate reacțiile au fost potrivite? Răspunsurile la aceste întrebări arată cât de greu este, în aceste zile, în care oamenii sunt sensibili la mesajele mass-media, să știi cum să reacționezi la ceva atât de universal ca o moarte tragică.

Deloc surprinzător, este la fel de greu de stabilit cu exactitate ce loc ar trebui să ocupe în prezent sentimentele la locul de muncă.

Sursele pe care le-am consultat au oferit diverse opinii. Jayne-Anne Gadhia crede următoarele:

Este esențial să-ți arăți sentimentele, dar în mod controlat. Trebuie să-ți arăți pasiunea şi convingerea, însă arareori furia. Un conducător trebuie să fie capabil să-i influențeze pe oameni la nivel emoțional primar.

Această ultimă părere a fost reluată şi de alții. Colin Marshall, preşedinte la British Airways, a spus:

Pentru un conducător, este bine să fie văzut ca o ființă umană. Dar una dintre responsabilitățile cele mai importante ale conducătorului este aceea de a susține moralul angajaților, căci vor exista momente când incertitudinea va trebui să fie mascată de un spirit de bravură. Trebuie însă să fii întotdeauna sincer şi realist în privința perspectivelor de viitor.

Michael Bichard este de acord în privința nevoii de a-i motiva pe oameni prin franchețe:

Oamenii se implică alături de tine în calitate de ființă umană. Trebuie să arăți că ai sentimente, dar să nu le simulezi niciodată. Bineînțeles că uneori va trebui să afişezi supărarea, pentru un efect sporit.

Hilary Cropper, director executiv la FI Group, înclină mai mult spre stăpânirea sentimentelor:

Nu cred că ar trebui să-ți trădezi sentimentele la locul de muncă. În acelaşi timp, pentru relații eficiente, trebuie în mod evident să fii emoțional. În calitate de conducător, aşadar, trebuie să creezi un sentiment artificial, dar care să se bazeze pe convingerile tale autentice. A fi conducător înseamnă a crea în mod deliberat o personalitate potrivită pentru compania ta, ceea ce implică interpretarea unui rol. Trebuie să fii actor, totuşi nu este vorba despre o piesă de teatru.

Joyce Taylor, director la Discovery Networks Europe, este mai optimistă: „Sentimentele pozitive sunt cele realmente importante, moralul ridicat, fericirea şi optimismul."

Pe de altă parte, experimentatul lider industrial sir Bob Reid, care, la vremea sa, a trebuit să dea destule veşti neplăcute, spune:

Este foarte important să arăți că eşti cu adevărat tulburat de unele situații, precum cele cu care a trebuit să mă confrunt eu în industria petrolieră şi de material rulant. În mod firesc, trebuie să te comporți cu calm şi indiferență, totuşi, în adevăratele probleme, de pildă cele care implică decese, trebuie uneori să-ți manifeşti sentimentele reale.

S-ar părea că unele sentimente negative sunt, în general, nefolositoare. Din rândul lor fac parte furia, teama, supărarea şi invidia. În schimb, s-ar părea că este bine să-ți arăți bucuria şi plăcerea.

Dar unde începe şi unde se termină această listă? Ce este potrivit şi ce nu este? Ce credeți?

Unica mea certitudine este că ar trebui să folosim mai frecvent ceea ce Stephen Covey numeşte „butonul de pauză". Acesta este comutatorul intern pe care-l avem toți, similar celui de pe videorecordere, care ne aduce într-o stare de „derulare cadru cu cadru" şi ne oferă câteva momente pentru a ne calma şi a reflecta înainte de a continua acțiunea.

Dacă vreți ca oamenii să se simtă doriți, unul dintre lucrurile cele mai importante pe care orice conducător sau manager din orice companie trebuie să-l aibă în „trusa sa de instrumente emoționale" este abilitatea de a-şi arăta în mod adecvat prețuirea față de angajați. „Am apreciat realmente felul în care ai rezolvat problema aceea", „mulțumesc pentru că ai stat să ne ajuți", „mulțumesc foarte mult, a fost o contribuție decisivă". Acestea nu sunt decât începuturile unui lexicon emoțional important, pe care toți trebuie să-l însuşim şi să ştim să-l utilizăm. Pentru că, aşa cum a scris Antoine de Saint-Exupéry în *Micul prinț*, „limpede nu vezi decât cu inima. Ochii nu pot să pătrundă-n miezul lucrurilor".

Chiar dacă nu știți în ce fel să abordați propriile sentimente, trebuie cu siguranță s-o faceți în mod eficient, atât la serviciu, cât și acasă. O metodă prin care puteți să vă urmăriți sentimentele este ca, la răstimpuri, să vi le consemnați în scris.

Încercați ideea următoare. Luați o pagină din jurnal sau din agenda personală, ori creați un echivalent electronic. Marcați-o pe ore și trageți o linie verticală pe mijlocul paginii. Din oră în oră, opriți-vă și notați în coloana din stânga cu cine sunteți, unde sunteți și ce faceți. În coloana din dreapta descrieți ce simțiți și orice alte observații pe care le puteți avea despre împrejurare. Metoda aceasta o puteți folosi în ședințe, dacă observați că nu sunteți atent!

CREȘTEREA RESPECTULUI DE SINE

Într-o lume confuză din punct de vedere emoțional, menținerea respectului de sine este uneori o sarcină grea. De fapt, conceptul însuși de respect de sine trebuie explicat în continuare, fiindcă stă la baza motivului pentru care atât de mulți oameni simt că nu sunt pregătiți să învețe. Este un domeniu extraordinar de complex, cu care, ca societate globală, abia începem să ne confruntăm. Respectul de sine – măsura în care ne prețuim pe noi înșine – este un concept evaziv. Într-o zi ne simțim grozav. Apoi, ne pierdem serviciul sau ceva devastator se întâmplă în viața personală și respectul de sine scade brusc.

Bineînțeles că pierderea respectului de sine poate fi mult mai subtilă. Rezultate care nu sunt pe măsura dorințelor, sentimentul de subapreciere, nesiguranța în privința rolului: acestea sunt doar câteva dintre experiențele obișnuite care duc la o scădere a respectului de sine. Sau poate fi vorba despre un singur aspect al vieții care nu merge cum trebuie și le afectează pe toate celelalte, ca un măr putred într-un coș cu fructe.

Deși este bine să le oferiți întotdeauna oamenilor feedback pozitiv și să căutați să le susțineți respectul de sine, dacă cineva simte că este un ratat, poate să nu-l ajute în niciun fel dacă-i spuneți că el reprezintă un succes în ochii dumneavoastră. Eșecul repetat este o cale sigură de scădere a respectului de sine.

Este foarte puțin probabil că veți ajuta pe cineva cu un respect de sine redus dacă-i veți spune să se înveselească, să fie mai încrezător în sine ori să „se adune". Persoana respectivă trebuie să-și reprogrameze mintea și să descopere modele mentale noi, care să-l ghideze prin momentele dificile.

Martin Seligman a susținut că este important să nu confundăm respectul de sine redus cu pesimismul înnăscut. Ambele stări produc un sentiment de neputință percepută, care poate impregna toate aspectele vieții.

Pentru mărirea respectului de sine, două metode par să funcționeze bine: terapia cognitivă comportamentală și programarea neurolingvistică (NLP, „neurolinguistic programming"). Ambele au ca efect crearea unui model mental nou și astfel a unei dispoziții sufletești noi. Punctul de pornire al ambelor este acceptarea faptului că trecem printr-o situație neplăcută și că există lucruri pe care le putem face pentru a o îmbunătăți. Trebuie să vorbim și să ne gândim la ceea ce ne frământă, pentru a încerca să transpunem în cuvinte motivele pentru care ne simțim deprimați.

Terapia cognitivă ne îmbunătățește dispoziția sufletească nu prin acțiune directă asupra ei, ci lucrând asupra gândurilor care ne-au adus în situația respectivă. În primul rând, este important să punem sub semnul întrebării propriul punct de vedere și să distingem alte interpretări posibile. Poate că ne simțim nedreptățiți în privința unui post specific la care am candidat și pe care nu l-am obținut. Poate fi chiar de ajutor să decidem că interviul n-a fost corect și că n-a fost condus foarte bine. Sau poate că ne simțim subminați în mod constant de noul șef. Este posibil să fi emis chiar unele ipoteze în această privință: de exemplu, că nu suntem pricepuți în postul respectiv și că facem probabil totul greșit, dacă șeful consideră necesar să intervină. Sau poate că în caracterul șefului există o lacună pe care trebuie s-o conștientizăm. Unii psihoterapeuți pornesc de aici și ne ajută să nu ne mai „învinovățim" în această privință. Ei atrag atenția că este contraproductiv să irosim timpul pentru a ne acuza, când cauza este altundeva.

Alt element al terapiei cognitive este legătura strânsă existentă între sentimente și gânduri. În *The Private Life of the Brain* (*Viața privată a*

creierului), Susan Greenfield pune sentimentele în centrul conştiinţei şi al dezvoltării minţii. Este deja o cale lungă de la vechea împărţire asociată cu numele lui Descartes şi faimoasa lui afirmaţie: „Gândesc, deci exist." Pentru cineva cu respect de sine redus, va fi de mai mult ajutor să se ghideze după principiul „simt, deci exist", care validează realitatea emoţională a situaţiei sale.

Ştiinţa cognitivă pare să susţină într-o măsură tot mai mare această opinie. Pentru unii, muzica este de ajutor în etapa aceasta. Muzica poate să alunge proasta dispoziţie ori poate s-o întreţină şi s-o amplifice. Depinde de gustul individual şi de starea de spirit.

Unul dintre cele mai eficiente moduri de a vă îmbunătăţi părerea despre propria persoană îl reprezintă susţinerea pe care o puteţi primi de la prieteni şi persoane dragi şi care, potrivit lui Maslow, vă poate transmite sentimentul de „apartenenţă". Decizia de a petrece o parte din timp alături de oameni care vă fac să aveţi o părere bună despre propria dumneavoastră persoană este o decizie importantă. Începând să gândiţi altfel, veţi începe de asemenea să vă apreciaţi altfel calităţile, iar dispoziţia sufletească vi se va îmbunătăţi. V-aţi schimbat modelul mental despre lume.

A doua abordare, NLP, a fost ideea lingvistului John Grinder şi a matematicianului Richard Bandler, care au combinat noţiuni din mai multe discipline. NLP implică conştientizarea sporită a felului în care mintea prelucrează experienţele (partea „neuro"), ştiinţa că modul în care folosiţi limbajul afectează modul în care vedeţi lucrurile (partea „lingvistică") şi crearea de noi modele sau modalităţi de a face lucrurile (partea de „programare").

Un concept-cheie în NLP este ideea că nu există eşec, ci numai feedback. Acesta este un element înălţător şi important al procesului de a învăţa să învăţăm mai eficient. Deloc surprinzător, metoda NLP de îmbunătăţire a respectului de sine implică reprogramarea sentimentelor, astfel încât să nu considerăm regresul ca fiind un eşec.

NLP caută întotdeauna un punct de vedere pozitiv asupra comportamentului. De aceea, ca parte din NLP, va fi important pentru dumneavoastră să întreprindeţi paşi în mod clar constructivi către ceea ce aţi decis că este cauza sentimentelor şi să afirmaţi ce simţiţi în fiecare etapă.

Au un efect bun propoziţiile care încep cu „eu pot să..." şi „eu sunt...". Vizualizarea creativă este o altă tehnică benefică. Vă imaginaţi că sunteţi o persoană care vă observă din exterior. În mintea dumneavoastră, repetaţi ce aţi simţi dacă aţi întreprinde activitatea aleasă. Tehnica aceasta vă ajută să aflaţi cum v-aţi simţi ştiindu-vă competent într-un anumit domeniu.

OPTIMISMUL CARE SE ÎNVAŢĂ ŞI CEI TREI „P"

V-aţi întrebat vreodată de ce persoane care par a deţine abilităţi foarte similare pot avea predispoziţii complet diferite către ceea ce trebuie făcut? Unele sunt de tipul „jumătatea plină", persoane care văd întotdeauna partea luminoasă a unei probleme, pe când altele sunt de tipul „jumătatea goală". Când se întâmplă ceva neplăcut, unele îşi pierd echilibrul doar pentru câteva momente şi-şi dezvoltă rapid o cale de a vedea evenimentul ca fiind un accident izolat, în timp ce altele îl integrează imediat într-un şablon de eşecuri şi ghinioane.

Nu este greu de înţeles care dintre aceste două tipuri de persoane va avea probabil mai mult succes, potrivit aproape oricărei definiţii pentru termenul acesta. Mă aştept ca toţi să cunoaştem persoane care fac parte din a doua categorie şi să găsim munca alături de ele dificilă, dacă fac parte din echipa noastră.

Martin Seligman a făcut mai multe ca oricine pentru a elucida acest subiect. Conceptul lui cheie despre „optimismul care se învaţă" a fost dezvoltat cu mai bine de un deceniu în urmă şi schiţat în cartea sa cu acelaşi titlu. Seligman sugerează că lumea este împărţită în două tipuri de oameni: optimişti şi pesimişti.

Nu mă îndoiesc că a avea succes depinde, mai presus de orice, de capacitatea de a învăţa eficient şi de a ne manifesta nestingherit creativitatea într-o gamă largă de domenii de interes. În acelaşi timp, succesul vine mult mai uşor dacă suntem optimişti înnăscuţi sau dacă putem învăţa să devenim aşa.

Conceptul acesta de optimism este chiar mai important decât posibilitatea de a fi veseli sau orientaţi spre gândire constructivă şi se exprimă prin reacţia faţă de eşec. După cum spune Seligman, „trăsătura

centrală a optimismului este capacitatea de a schimba lucrurile distructive pe care ni le spunem când ne confruntăm cu loviturile pe care ni le aplică viața". Într-o epocă a transformărilor rapide, felul în care abordăm eşecurile are, inevitabil, o importanță aparte.

Totul se rezumă la modul în care explicăm ceea ce ni se întâmplă, „stilul expozitiv" personal. Seligman îl descrie ca fiind compus din trei elemente: cei trei „P" – al Permanenței, Persistenței şi Personalizării.

Permanența descrie dacă credem sau nu că ni se întâmplă mereu fel de fel de lucruri sau că ceva reprezintă un incident izolat. Cuvintele pe care le spunem oferă indicii despre posibilitatea de a fi optimişti sau pesimişti înnăscuți față de permanența evenimentelor în viața personală:

Optimist	**Pesimist**
„Deocamdată sunt obosit. După un somn bun peste noapte, voi putea face cu ușurință asta."	„Nu voi putea face niciodată asta."
„Șeful meu este un tip grozav, dacă nu-i în toane proaste."	„Șeful meu îmi face-ntotdeauna zile fripte."
„Știu că sunt o persoană talentată."	„Mă străduiesc din răsputeri ca să rezolv sarcinile."
„Îmi dau seama că nu m-am descurcat foarte bine de data aceasta, dar mă voi revanșa data viitoare."	„Îmi spui întruna că nu sunt destul de bun."

Persistența se referă la posibilitatea de a privi ghinioanele ca fiind fenomene izolate ori ca eşecuri ce ne vor afecta toată viața. Cuvintele pe care le spunem oferă indicii despre posibilitatea de a fi optimişti sau pesimişti înnăscuți față de persistența evenimentelor în viața personală:

Optimist	**Pesimist**
„Jim este genul de agent de vânzări care nu pare niciodată să fie onest și deschis."	„Toți agenții de vânzări sunt necinstiți."
„Nu m-am descurcat așa de bine în situația aceasta, dar nu există niciun motiv pentru a nu putea învăța din ea."	„Sunt inutil."

„Sunt priceput în relațiile cu oamenii."	„Azi am izbutit să-l ajut pe Bill."
„Fotocopiatorul s-a stricat: o să merg la vecini, să-ncerc la aparatul lor."	„Pur și simplu nu mă descurc cu tehnologia."

Personalizarea se referă la impresia că ne controlăm propria viață sau, din contră, că se întâmplă lucruri fără voia noastră. Cuvintele pe care le spunem ne vor oferi indicii despre posibilitatea de a fi optimişti sau pesimişti înnăscuți față de personalizarea evenimentelor în viața proprie:

Optimist	**Pesimist**
„Am scos-o eu la capăt."	„Am izbutit s-o facem, mulțumită ajutorului lor."
„Pot să preiau controlul situației și să fac ceva cu adevărat bun."	„Nu mă pricep la genul acesta de lucruri."
„John trebuie să fi avut ceva în minte."	„Toți bărbații sunt inutili."
„Ce vom face azi?"	„Știu că asta n-o să meargă."

Mai multe despre acest concept puteți afla citind *Optimismul se învață*. În particular, Seligman sugerează căi utile prin care vă puteți dezvolta sau puteți învăța să fiți optimişti, dacă descoperiți că manifestați tendința spre o vedere pesimistă a evenimentelor din viața dumneavoastră.

Privind aceste exemple de formulări verbale ale oamenilor, considerați că sunteți un optimist sau un pesimist înnăscut? Există diferențe în cele trei domenii ale permanenței, persistenței şi personalizării?

Un lucru simplu pe care-l puteți face pentru a schimba efectul tuturor afirmațiilor pesimiste este să vă dezvoltați obiceiul de a folosi verbele la timpul trecut, nu la prezent. Astfel, „toți bărbații sunt inutili" se transformă în „Chris a fost inutil (dar John poate fi realmente de ajutor mâine)". Folosirea timpului trecut vă permite să vă gândiți la un eveniment ca fiind ceva care s-a petrecut şi s-a încheiat. După aceea, puteți trece mai departe cu mai multă încredere. Încercați! Până şi simpla exersare poate fi de ajutor.

REVOLUȚIA CONECTĂRII

Pe tot parcursul acestei cărți, veți afla despre conexiunile complexe care există între minte, trup şi spirit. Mai mulți lideri de afaceri pe care i-am intervievat au atestat beneficiile creative ale exercițiilor fizice, iar tot mai mulți oameni certifică importanța recunoaşterii unei dimensiuni spirituale. În mod revoluționar, ei încep să stabilească conexiuni între aceste dimensiuni ale vieții.

Îmi amintesc cum am râs în sinea mea când am citit prima dată următoarea descriere făcută de James Joyce unuia dintre personajele sale: „Domnul Duffy trăia la mică distanță de trupul lui."

Pentru tot mai mulți oameni, nu mai este dezirabil sau posibil de a separa aspectele psihice, fizice şi spirituale: toate sunt interconectate. Cu toate acestea, cei mai mulți continuă să trăiască prea departe de trupurile şi inimile proprii. Cuvinte ca „spirit" sunt deocamdată prea revoluționare pentru a fi incluse în viața noastră profesională.

MENS SANA IN CORPORE SANO

De multă vreme, şcolile din toată lumea caută să dezvolte deopotrivă mintea şi fizicul, multe dintre ele utilizând chiar ca deviză citatul de mai sus, atribuit poetului latin Juvenal: „minte sănătoasă în corp sănătos". În cartierele mondene, centrele de fitness şi sălile de forță sunt actualmente foarte răspândite, însă mare parte din lumea profesională a reacționat mai lent în această privință.

Pe lângă faptul că ne mențin mai sănătoşi în general, exercițiile fizice – mai ales cele aerobice – ne ajută să ne relaxăm şi să ne reamintim lucrurile mai uşor. Ele reduc stresul, declanşând eliberarea endorfinelor în creier. La nivel biologic, expediază sânge oxigenat în creier, stimulând astfel sistemul nervos în general. Potrivit specialiştilor de la Institutul „Pasteur", exercițiile fizice stimulează creşterea dendritelor şi axonilor, modificând astfel literalmente starea creierului.

Într-o lume care devine treptat tot mai inactivă, în care oamenii zac tolăniți pe canapea în fața televizorului, exercițiile fizice regulate trebuie

să fie unul dintre lucrurile cele mai evidente pe care le puteți face pentru a vă îmbunătăți starea minții. Iar dacă considerați că menținerea condiției fizice personale poate fi un obiectiv rezonabil, dar că acesta nu va fi realizat niciodată în mod organizat la locul de muncă, citiți exemplul următor oferit de una dintre primele rețele britanice de supermarketuri, Sainsbury's, care a fost conceput împreună cu experții în învățare şi comunicare de la Purple Works. Se numeşte programul „În formă pentru viață".

În trecut, majoritatea tentativelor de a asocia performanțele profesionale cu sănătatea și condiția fizică s-au concentrat asupra reducerii absenteismului. În felul acesta, accentul a fost pus pe prezența individului la muncă, nu pe îmbunătățirea randamentului său.

Recent, divizia de finanțe a companiei Sainsbury's a început să analizeze ideea creării unui mediu de lucru care să asigure o bună stare de sănătate și condiție fizică. Pentru directorul ei, Hamish Elvidge, aceasta este una dintre noile provocări cărora trebuie să le facă față liderii în secolul XXI. Compania a conceput o abordare care are legătură în aceeași măsură cu activitatea de conducere și cu sănătatea și condiția fizică.

Testarea programului „În formă pentru viață" a permis managerilor de vârf să învețe destule despre legăturile dintre condiția fizică și randamentul creierului, pentru a lua decizia de extindere a programului la nivelul întregii divizii.

Alături de Purple Works, ei creează un mediu în care oamenii pot să experimenteze, să învețe și să hotărască singuri dacă vor să participe. Au ales această abordare, în loc să investească pur și simplu în facilități ori să-i oblige pe angajați să participe. Obiectivul este ca atât individul, cât și compania să aibă de câștigat.

Programul are aspecte multiple – sesiuni practice de instruire profesională, ateliere de lucru, informații pe rețeaua intranet a companiei și linkuri către surse externe de sfaturi și susținere. Pe ansamblu, echipa de la Sainsbury's dorește să mărească vitalitatea angajaților pentru a le permite să realizeze un echilibru mai bun între viața personală și cea profesională, și astfel să lucreze mai bine.

GIMNASTICA CEREBRALĂ

Gimnastica cerebrală a fost creată de Paul Dennison în SUA, pentru a-i ajuta pe tinerii cu dificultăți de învățare, mai ales pe dislexici. În ultima vreme, conceptul s-a dezvoltat într-o activitate utilă pentru toți oamenii. Desigur, deşi ne exersăm creierul în permanență, ideea gimnasticii cerebrale este aceea că prin exersarea într-un fel anume creăm în mod conştient în creier şabloane de activitate care pot fi benefice.

Ori de câte ori simțiți efectele lucrului prea îndelungat în fața calculatorului, încercați următorul exercițiu. Începeți prin a desena simbolul infinitului (a se vedea mai jos) pe o foaie mare de hârtie. Începeți din centru, mergeți în sensul invers acelor de ceasornic, apoi în sensul acelor de ceasornic şi aşa mai departe. Faceți asta de câteva ori şi stabiliți un ritm bun. După aceea încercați s-o faceți cu ochii, nu cu pixul. Lăsați-vă ochii să urmărească forma simbolului infinit pentru minimum cinci circuite. La început s-ar putea să vi se pară destul de greu.

Mai multe în această privință puteți afla din cartea Carlei Hannaford, *Smart Moves: Why Learning Is Not All in Your Head* (*Mişcări inteligente: de ce învățarea nu se desfăşoară exclusiv în creier*), din care am adaptat ideea aceasta.

ATINGEREA DIMENSIUNII SPIRITUALE

Majoritatea companiilor contemporane au declarații de intenție. Aceste mostre stranii de „discurs corporatist" sună adesea a mesaj evanghelist. În majoritatea cazurilor, dorința exprimată de ele este, lucru lesne de înțeles, aspirația de a ajunge în frunte sau de a câştiga cel mai mult. Dacă declarațiile de intenție vă permit să întrezăriți sufletul unei companii,

veți fi iertat dacă ați crezut că majoritatea companiilor sunt destul de lipsite de suflet.

După revoluția afacerilor pe Internet şi creşterea cifrei de afaceri a companiilor de comunicații, a devenit ceva obişnuit ca grupuri de indivizi să părăsească o companie mare pentru a înființa alta, cu valori mai pe placul lor. Pe de o parte, ca urmare a acestui fapt, iar pe de altă parte, bănuiesc, din preocupare reală față de angajații lor, tot mai multe companii încep să se gândească la genul de valori pe care ar dori să le încurajeze în mod preponderent în rândul personalului. Dacă păstrarea oamenilor capabili implică respectarea intereselor lor spirituale, atunci aceasta devine o problemă profesională mai degrabă decât una personală.

După publicarea cărții *SQ – Inteligența spirituală*, de Danah Zohar şi Ian Marshall, s-au întreprins tentative serioase de a explora baza ştiințifică a inteligenței spirituale şi de a defini acest nou domeniu de interes.

Pentru mine, inteligența spirituală se referă la capacitatea de a crea un înțeles. Este, aşa cum se exprimă Zohar, „inteligența sufletului". Ea este legată de capacitatea de a vedea viața ca fiind un ansamblu, nu pe fragmente, şi de a ne regenera. Cel mai important însă, inteligența spirituală este legată de capacitatea de a hotărî dacă dorim sau nu dorim să jucăm potrivit regulilor specifice situației în care ne aflăm. În felul acesta, o persoană cu o inteligență spirituală superioară poate să nu ia o decizie profesională bazându-se exclusiv pe temeiuri financiare, ci va prefera să se conducă după un punct de vedere etic. Sau poate alege să nu procedeze la fel ca un concurent, dacă există dubii cu privire la moralitatea acțiunilor acestuia.

Zohar nu este de acord cu opinia filozofului John Locke din secolul al XVII-lea: „Toate ideile provin din senzații sau reflecții. Să considerăm că intelectul este, ca să spunem aşa, ca o foaie de hârtie albă, lipsită de personaje, fără idei." Zohar afirmă că, pentru a înțelege inteligența spirituală, trebuie să înțelegem conştiința şi citează unele opinii ştiințifice interesante despre inteligența spirituală, în principal din lucrările lui Denis Pare şi Rodolfo Llinas. Zohar susține că undele cerebrale recent descoperite – undele gama, care oscilează de circa 40 de ori pe secundă – pot oferi indicii cu privire la un tip de hipergândire care constituie fundamentul unei inteligențe spirituale de ordin superior.

Will Hutton, autor şi fost redactor de presă, este destul de explicit în privința rolului acestui tip de inteligență:

> *Eu sunt o persoană ferm ancorată într-un sistem de valori. Ştiu cine sunt. Simt de asemenea că voi rămâne fidel acestora şi nu pot face altfel decât îmi dictează valorile. Mă voi împăca foarte bucuros cu consecințele.*

Hilary Cropper este conştientă în mod similar de această dimensiune. Ea se referă la una dintre companiile indiene din FI Group ca la „o entitate cu viață proprie, cu un caracter distinct spiritual". Ea consideră că, prin întruparea de concepte spirituale în felul în care conduceți o companie, anvergura şi profunzimea valorilor dumneavoastră vor creşte.

Mesajul practic pe care-l puteți prelua de aici este un apel la trezire pentru a vă examina valorile şi credințele, ca şi felul în care se încadrează ele în activitatea dumneavoastră.

Câteva moduri în care puteți reflecta la valorile companiei în care lucrați în prezent:

1. Gândiți-vă la lucrurile care se întâmplă zilnic şi care vă fac să vă simțiți realmente stânjenit, la traumele vieții profesionale. Gândiți-vă de asemenea la acele elemente ale vieții profesionale care vă fac să vă simțiți bine, să fiți mândru că lucrați pentru companie.
Folosiți tabelul de mai jos pentru a le grupa laolaltă şi a începe să scrieți termeni care definesc valorile pe care le exemplifică comportamentele descrise.

Lucruri care mă fac să mă simt stânjenit	*Valori pe care le arată*	*Lucruri de care sunt mândru*	*Valori pe care le arată*

2. Scrieți cât mai multe cuvinte care descriu valori sau sugerează moduri de comportare, începând cu litera A, apoi B şi aşa mai departe. De exemplu:

Autocrat
Bădăran
Circumspect

Cu care dintre acestea vă identificați cel mai mult?

3. Ce proverb sau vers dintr-un cântec sintetizează cel mai bine valorile, concepția dumneavoastră despre viață? Ce vers sintetizează cel mai bine valorile locului în care lucrați? Sunt armonioase între ele?

AL ŞASELEA SIMȚ?

Gândirea polineziană are în centru ideea că, pentru a fi sănătoşi, trebuie să găsim şi să îmbrățişăm în viață sacrul. Aceasta implică injectarea de bucurie în viețile noastre, ceea ce dr. Paul Pearsall numeşte „aloha", bazându-se pe transcrierea fonetică a cuvântului polinezian, şi este legată de capacitatea de a fi mulțumiți, răbdători, buni şi modeşti. Ea ne descătuşează capacitatea de a fi mai liniştiți în viața noastră. Pentru mine, este un al şaselea simț mai atractiv decât exemplul conştientizării psihice care este amintit câteodată drept candidat în această privință. Vedem, auzim, pipăim, mirosim, gustăm – şi suntem.

Aşa cum spune Carl Rogers în *Freedom to Learn* (*Libertatea de a învăța*):

> *Este important să învățăm combinând logica şi intuiția, intelectul şi sentimentul, conceptul şi experiența, ideea şi înțelesul.*

PREGĂTIREA PENTRU ÎNVĂȚARE – REZUMAT

AȚI ÎNVĂȚAT:
- ✓ cum să aflați dacă sunteți pregătit din punct de vedere emoțional
- ✓ despre relațiile dintre curiozitate și învățare
- ✓ cum să vă descifrați dispoziția sufletească
- ✓ despre impactul stresului asupra randamentului
- ✓ despre tipuri diferite de nevoi emoționale
- ✓ despre importanța respectului de sine și câteva moduri prin care să-l dezvoltați
- ✓ despre conceptul de învățare a optimismului și cum să deveniți mai optimist
- ✓ despre relația dintre condiția fizică și minte
- ✓ despre o gamă de reacții emoționale
- ✓ cum să gândiți despre valori

IDEI-CHEIE:
Ierarhia nevoilor
Curiozitatea
Respectul de sine
Terapia cognitivă
NLP
Învățarea optimismului
Gimnastica cerebrală
Inteligența emoțională
Inteligența spirituală

TEHNICI/ ABORDĂRI-CHEIE:
Dezvoltarea angajaților
Onestitatea față de propria persoană
Înțelegerea modului de abordare a evenimentelor negative
Folosirea timpului trecut în locul generalizărilor
Menținerea condiției fizice
Folosirea unui barometru emoțional
Întocmirea unui jurnal al sentimentelor
Înțelegerea propriilor valori

3

Activarea forței mentale

Evident, oamenii au deja potențialul de a învăța. În autobuz, la coadă, urmărind o dispută, chinuindu-ne cu o aplicație nouă pentru calculator – învățăm întruna, fără a ne da seama de fapt de acest lucru. Mintea este permanent „în priză" pentru a învăța și prelucrează continuu experiențe noi.

A fi „în priză" nu este însă totuna cu a fi activat. Putem să avem o înțelegere bună a felului în care funcționează mintea, să fim pregătiți emoțional și să dispunem de mediul ideal pentru învățare (a se vedea mai târziu în capitolul de față), dar dacă nu suntem determinați să trecem la acțiune, toate pregătirile vor fi zadarnice. Chiar dacă suntem pregătiți emoțional pentru învățare, trebuie să ne angajăm mintea în mod activ pentru a obține de la viață lucrurile cele mai bune.

Trebuie, așa cum spune Charles Handy, să ne cultivăm un tip special de egoism:

> *Egoismul adecvat, responsabil, implică un scop și o țintă. Ținta aceea ne dă energia necesară mișcării roții. Dacă diminuăm ținta respectivă, o mutăm sau, cel mai rău, o desființăm, înseamnă că înlăturăm toate imboldurile pentru a învăța ori pentru a ne schimba.*

Deloc surprinzător, fiecare om are alte motive pentru care dorește să învețe. Iar într-o epocă în care învățarea de-a lungul întregii vieți devine tot mai însemnată, este foarte important să cunoaștem mai multe despre motivația noastră de a învăța. Este interesant că doar de curând am început să înțelegem mai multe despre ceea ce ne împinge spre învățare sau ceea ce ne respinge de la aceasta. Campaign for Learning a fost una

dintre primele organizații mondiale care a întreprins cercetări asupra subiectului şi a ajutat după aceea la convingerea guvernului britanic de a cumula datele respective la nivel național în mod regulat, prin intermediul sondajelor de opinie anuale, desfăşurate pe scară mare.

În sondajul său din 1998, Campaign for Learning i-a întrebat pe intervievați în ce fel credeau că le-ar putea fi cel mai utilă învățarea. Rezultatele oferă o indicație clară despre ceea ce ne-ar putea „activa":

	%
Mă ajută să obțin ceea ce doresc de la viață	17
Îmi satisface curiozitatea personală	12
Îmi îmbunătățește șansele pentru o slujbă	10
Îmi îmbunătățește calitatea vieții	10
Îmi mărește capacitățile intelectuale	10
Îmi sporește încrederea în mine însumi	7
Îmi îmbunătățește performanțele în munca actuală	6
Îmi crește salariul	5
Îmi îmbunătățește nivelul de trai	5

Sursa: *Attitudes to Learning*, MORI, 1998.

Este un amalgam interesant de motive personale, sociale şi economice sau asociate profesiunii; totuşi cele mai relevante au natură personală şi se referă la realizarea potențialului individual. Unul dintre principalele argumente ale acestei cărți este faptul că deprinderea ştiinței de a învăța implică deprinderea ştiinței de a vă dezvolta întreaga gamă de „inteligențe" în viața profesională şi în cea personală.

Campaign for Learning le-a cerut de asemenea participanților la sondaj să spună care frază este cel mai probabil să-i „activeze". Cele mai populare au fost:

	%
Descoperă talentele din tine	41
Învață acum pentru un viitor mai bun	32

Când s-a mers mai departe şi au fost întrebați adulți din câmpul muncii ce anume i-ar încuraja să învețe ceva legat de activitatea lor profesională, au fost preferate următoarele formulări:

	%
Slujba ta înseamnă mai mult decât înțeleg oamenii: recunoașterea abilităților tale, obținerea de calificări	41
Înveți mai mulți, câştigi mai mult	36
Învățarea aduce multe beneficii	35

După cercetări independente, Learndirect, o inițiativă britanică importantă de învățământ online, a adoptat ulterior ca slogan al mărcii sale ideea de descoperire a propriilor talente ascunse.

Ce vă incită spre învățare? Sunteți de acord cu frazele amintite mai sus? Dacă nu, ce altă frază ați prefera?

ÎNȚELEGEREA PROPRIILOR IMBOLDURI FUNDAMENTALE

Ați citit deja despre opinia lui Maslow cu privire la nevoile noastre emoționale fundamentale şi felul în care acestea trebuie satisfăcute într-o ierarhie logică. Dacă avansați de la această opinie fundamentală despre natura umană, există mai multe teorii importante pe care ar fi de folos să le înțelegeți.

Prima dintre ele explorează tot ideea nevoilor fundamentale, dar coboară mai profund în adâncurile motivațiilor noastre şi apelează la păreri din ştiința comunicațiilor. John Grant a înregistrat succese mari în domeniul publicității şi este unul dintre fondatorii agenției St. Luke's, recompensată cu numeroase premii. Este de asemenea unul dintre inventatorii unui nou tip de marketing, care presupune că oamenii sunt inteligenți şi învață! În cartea sa *The New Marketing Manifesto: The 12 Rules for Building Successful Brands in the 21st Century* (*Noul manifest al marketingului: cele 12 reguli pentru crearea unor branduri de succes în secolul XXI*), Grant susține că, pentru a înțelege motivația de a cumpăra, trebuie să înțelegem 16 imbolduri fundamentale ale oamenilor. Acestea sunt, în ordine alfabetică:

Acceptarea socială
Atributele fizice
Contactul social
Curiozitatea
Evitarea suferinţelor
Familia
Foamea
Independenţa
Onoarea
Ordinea
Prestigiul
Puterea
Spiritul cetăţenesc
Răzbunarea
Sexul
Spiritualitatea

Este interesant să examinăm aceste imbolduri instinctive fundamentale din perspectiva lucrurilor care ne motivează să învăţăm. Dacă veţi parcurge lista de imbolduri, veţi putea conchide că unele persoane evită să înveţe din cauza suferinţelor cu care asociază procesul de învăţare. Mulţi oameni vor vedea în activităţile de învăţare din comunitate, ajutorul oferit unui club local sau curăţarea unui parc o ocazie de a deveni cetăţeni mai activi. Aşa cum aţi remarcat deja, curiozitatea este un element major al procesului de pregătire pentru învăţare – şi aşa mai departe.

Toţi oamenii vor avea alte asocieri, şi motivaţiile lor vor fi probabil afectate în mod corespunzător.

Cum sunteţi dumneavoastră? Examinaţi tabelul de mai jos, în care au fost introduse câteva cuvinte care descriu impulsuri fundamentale; majoritatea căsuţelor au rămas însă necompletate. Care dintre impulsurile acestea sunt importante în deciziile dumneavoastră de a învăţa? Parcurgeţi cele 16 impulsuri de mai sus şi aplicaţi-le în mod onest propriei dumneavoastră vieţi.

EFECTUL ASUPRA MOTIVAŢIEI		
Potenţial pozitiv	**Potenţial neutru**	**Potenţial negativ**
		Evitarea suferinţelor
Curiozitatea		
Familia	Familia	Familia
		Foamea
		Puterea
Prestigiul		
Spiritualitatea		

Aceste puternice forţe stimulatoare ne afectează viaţa în totalitate. Ele ne ajută să determinăm ce cumpărăm şi cum ne petrecem timpul. Sunt însă mai cu seamă interesante când se aplică procesului învăţării, deoarece învăţarea are un caracter foarte personal.

A alege să învăţăm nu este acelaşi lucru cu a alege să cumpărăm o sofa nouă sau alt automobil. Procesul se asociază mult mai intim „brandului" celui mai important dintre toate, înseşi persoanei noastre. De aceea are o importanţă aparte felul în care ne vedem şi simţim despre noi înşine.

RĂSPLĂTIŢI-VĂ CÂND ÎNVĂŢAŢI

Albert Einstein a subliniat în mod sugestiv pericolele recompenselor atunci când a spus: „Teoriile noastre determină ce anume măsurăm." Cu alte cuvinte, răsplătim sau preţuim doar ceea ce teoriile noastre consideră important. În domeniul afacerilor, aşadar, diplomele de MBA şi calificările profesionale sunt recompensate, însă preocuparea pentru dezvoltarea inteligenţei sociale sau emoţionale este mult mai puţin preţuită.

Puţine companii au înţeles până acum că, dacă doresc angajaţi adaptabili, flexibili, ar trebui să aibă sisteme de recompensare pentru cei care etalează atributele acestea sau care pot învăţa eficient.

În prea multe companii, deprinderea ştiinţei de a învăţa nu este răsplătită. Dacă însă învăţarea este cea mai importantă formă (privită în mod individual şi distinct) de avantaj competitiv care poate fi susţinut în Era Cunoaşterii, atunci cu siguranţă că ar trebui să fie măsurată şi recompensată. Câteva companii au început să recunoască faptul că aceasta este calea spre progres. În anii 1990, au existat unele iniţiative foarte interesante desfăşurate de companii precum Skandia din Suedia. Pe lângă tradiţionalele rapoarte anuale, Skandia produce o analiză detaliată a activelor sale intangibile: valoarea angajaţilor, reputaţia companiei şi reţelele de clienţi şi furnizori. O asemenea analiză se ocupă de lucrurile pe care le aduce învăţarea într-o afacere, cărora le atribuie o valoare: cunoaşterea bazei de clienţi şi a potenţialului acesteia, capacitatea de inovare şi creaţie în interiorul companiei, capitalul uman – nivelurile de competenţă şi potenţial ale angajaţilor din Skandia.

Altă companie suedeză, Celemi, a mers şi mai departe, producând un instrument util, care ajută companiile să-şi evalueze singure capitalul uman: „monitorul Celemi de active intangibile". Celemi îl aplică în propriile sale afaceri, raportând progresul înregistrat ca parte din rapoartele anuale. Rolul central în gândirea aceasta îl ocupă ideea că oamenii învață prin asumarea de proiecte provocatoare şi că această creştere în capacitatea, inteligența sau competența de a învăța ar trebui recunoscută.

Cum să vă răsplătiți

La nivel personal, chestiunea recompenselor este complexă. Majoritatea teoreticienilor se concentrează asupra deosebirilor dintre recompensele intrinsece şi extrinsece pentru învățare. Un exemplu de recompensă intrinsecă este plăcerea pe care ne-o poate oferi învățarea cântatului la un instrument muzical sau sentimentele bune create când învățăm să ne controlăm furia. Un exemplu de recompensă extrinsecă ar fi bomboana pe care o capătă copilul după ce şi-a terminat temele pentru acasă sau diploma pe care o căpătăm după anii de studiu. Ideea de bază este aceea că, pentru ca învățarea să aibă realmente succes, „elevul" trebuie să fie motivat intrinsec, deşi este clar că va fi de asemenea utilă existența unui feedback extern pozitiv.

Unul dintre cei mai buni teoreticieni în acest domeniu al motivației este Frederick Herzberg, care, scriind în anii 1960 despre atitudinea oamenilor față de muncă, a făcut o deosebire utilă între factorii de igienă şi cei de satisfacție. Dacă privim situația din punctul de vedere al hranei, deosebirea pe care o face Herzberg devine mai clară. Hrana poate fi pregătită cu grijă şi, teoretic vorbind, consumarea ei nu prezintă pericole. Aceştia sunt factorii de igienă. Pe de altă parte, ea poate să fie foarte gustoasă, să provină dintr-o sursă organică şi să fie foarte nutritivă. Aceia ar fi factorii de satisfacție. Herzberg a arătat felul în care analogia se păstrează în cazul motivației muncii.

Adevărata valoare a abordării sale constă însă în stabilirea deosebirii dintre motivațiile intrinsece şi extrinsece. El a atras atenția că opusul motivării este *a nu fi* motivat, nu *a fi demotivat*. Putem minimiza insatisfacția

prin crearea de factori de igienă, dar ne trebuie lucruri care să satisfacă realmente persoana care învață, astfel încât să devină motivată. Concluzia aceasta este exprimată mai jos:

Dezactivat de la învățare	← →	Nedezactivat de la învățare
Nedezactivat de la învățare	← →	Activat la învățare

Dacă nu mai sunteți „dezactivat" de la învățare, înseamnă pur şi simplu că nu mai sunteți împotriva ei. Nu înseamnă că sunteți *pentru* învățare! Multe persoane care participă la cursuri de instruire profesională adoptă fără chef postura de a *nu fi* „dezactivate", dar nu merg mai departe pentru a deveni „*activate*" la procesul de învățare care li se oferă.

După ce veți înțelege genul acesta aparte de stratificare a contrariilor, veți fi mult mai bine pregătit pentru a vă motiva, atât personal, cât şi pe alții, pentru a învăța. Trebuie să fiți realmente „satisfăcut" pentru a fi activat şi, deci, mai predispus la a învăța.

Uneori, recompensele externe pot chiar acționa împotriva noastră. De exemplu, s-a descoperit că, dacă încercăm să-i încurajăm pe copii să citească, recompensarea lor pentru numărul de cărți citite poate fi de fapt contraproductivă. Se pare că, dacă vom proceda aşa, ei vor citi un număr mai mare de cărți, în viteză, dar nu se vor bucura, nu vor învăța şi nici nu-şi vor aminti ce au citit.

Cei mai mulți dintre noi sunt totuşi în stare să înțeleagă cum să administreze recompense când au făcut ceva ce şi-au propus. Asemenea recompense pot fi ieşirea la o plimbare, un weekend petrecut în altă localitate, o masă în oraş cu partenerul de viață sau lucruri simple, ca o ceaşcă de cafea sau o tabletă de ciocolată (deşi, în privința efectelor anumitor alimente asupra creierului, nu ar trebui să uitați ce ați citit mai devreme!). Țineți totuşi minte ceva. Dacă ajungeți să depindeți de recompensele externe, ce se va întâmpla când nu le veți mai primi? Veți continua, ori vă veți opri treptat pentru că vă lipseşte impulsul interior?

Amintiți-vă toate lecțiile pe care le-ați învățat până acum în viață. Câte dintre ele au fost motivate de recompense extrinsece și câte le-ați învățat pentru că doreați s-o faceți în sinea dumneavoastră? Dintre lucrurile la care vă gândiți actualmente despre învățare, la câte sunteți „activat" realmente, nu doar „nedezactivat"? Ce fel de recompense funcționează cel mai bine pentru dumneavoastră?

O FORMULĂ PENTRU MOTIVAȚIA DE A ÎNVĂȚA

Când ați fost în școală, lecțiile au fost probabil vaste și diverse în conținut și stil. Dacă ați întrebat vreodată de ce învățați o materie anume, răspunsul pe care l-ați primit probabil (cu excepția cazului în care ați avut unul dintre profesorii aceia speciali, care se străduiesc să asocieze învățarea cu nevoile elevilor) a fost de tipul „pentru orice eventualitate" sau „pentru că este în programa școlară". Drept urmare ați învățat lucruri pe care probabil nu le-ați mai folosit niciodată de atunci. În unele cazuri, este posibil să fi avut o senzație minunată. De exemplu, unii britanici își reamintesc că au învățat limba latină cu mare plăcere, deși în viață nu i-a ajutat decât să fie ceva mai siguri în privința înțelesului unor cuvinte franțuzești sau spaniole. Alții pot susține că nu le-a plăcut și că n-au găsit nicio utilizare ulterioară pentru limbile vechi pe care le-au învățat în școală. Totul este o chestiune de opinii.

În lumea contemporană și ca adult care învață toată viața, veți fi probabil mai predispus la o abordare din categoria „adecvarea la necesități", învățând lucruri când și după cum aveți nevoie de ele.

Vreau să sugerez o modalitate de a examina motivația învățării. În formularea ei, am fost influențat în mod special de cercetătorii britanici Andrea Spurling și Jim Smith, autorii cărții *Lifelong Learning: Riding the Tiger* (*Învățarea toată viața: călăritul tigrului*), cu care am colaborat la cercetări în acest domeniu pentru Campaign for Learning. Priviți formula următoare:

PR + V + P + I = M

- **PR** este gradul de pregătire pentru a învăța, așa cum a fost descris în capitolul 2.
- **V** este valoarea anticipată a învățării. Ea poate să fie financiară, socială sau culturală.
- **P** este probabilitatea de succes a învățării. Ea va depinde de experiența anterioară, de eficiența percepută ca persoană care învață, de gradul în care lecțiile care vi se oferă se potrivesc cu stilul dumneavoastră de învățare și de probabila dumneavoastră capacitate de a depăși orice obstacole.
- **I** este impactul probabil al învățării asupra vieții dumneavoastră. El poate fi exprimat în termenii oportunităților pe care le va crea, ai probabilității de abordare a unei schimbări externe sau ai gradului în care, dacă puteți dobândi cunoștințele prin învățare, veți fi în mod clar mai împlinit ca individ.
- **M** este măsura motivației pe care o aveți spre o oportunitate de învățare explicită.

Așadar, dacă sunteți realmente pregătit să învățați, dacă ceea ce ați plănuit să învățați este foarte valoros pentru dumneavoastră, dacă ați apreciat că veți putea învăța și că noile cunoștințe dobândite v-ar putea îmbunătăți în mod semnificativ viața, înseamnă că sunteți bine motivat.

În realitate, veți simți grade diferite de motivație față de opțiuni diferite de învățare. În tot cazul, nu le veți calcula matematic; și nici n-ar trebui să procedați așa. Totuși, dacă priviți cu seriozitate posibilitatea de a deveni o persoană competentă în procesul învățării, puteți găsi utilă formula aceasta. Ar putea cel puțin să vă ajute să înțelegeți de ce vă simțiți sau nu motivat. Formula vă oferă de asemenea un mod de a stabili relevanța învățării în etapa din viață în care vă aflați.

Folosind altă exprimare, va determina factorul WIIFM, elementul „What's in it for me?" („Eu ce am de câștigat de aici?"), adică „egoismul adecvat" al lui Charles Handy din citatul de la începutul acestui capitol.

Aplicaţi formula motivării la ceva ce vă gândiţi să învăţaţi. Ce vă spune despre motivaţie? Pentru a vă fi de ajutor, folosiţi tabelul de mai jos:

Pregătire	+	*Valoare*	+	*Probabilitate*	+	*Impact*	=	*Motivaţie*

Faceţi un semn sau treceţi o valoare de la 1 la 10 în fiecare dintre primele patru coloane, apoi vedeţi câte semne sau cât de aproape de 40 este totalul din ultima coloană.

MOTIVAŢIA ŞI MINTEA

Am examinat până acum unele dintre teoriile motivaţionale importante şi am încercat să prezint contextul în care se derulează activitatea de învăţare. Să recapitulăm ce ştiţi deocamdată despre felul în care funcţionează mintea în acest domeniu.

Aţi învăţat despre tendinţa naturală a minţii de a explora şi de a stabili conexiuni şi tipare. Aţi văzut motivul pentru care operează mai puţin bine când se află în situaţii de stres excesiv. Sunteţi conştient de faptul că alimentaţia, sănătatea şi durata somnului vă afectează motivaţia şi capacitatea de a susţine învăţarea. Aţi aflat despre importanţa faptului de a fi pregătit din punct de vedere emoţional, pregătit să acceptaţi date noi şi despre tendinţa minţii de a interpreta în mod diferit evenimentele, după cât sunteţi de optimist sau de motivat.

Deşi multe dintre acestea sunt lucruri de bun simţ, importanţa factorilor biologici şi psihologici în învăţare este de prea multe ori subestimată.

OBŢINEREA TABLOULUI DE ANSAMBLU

Cunoştinţele legate de creier sunt de asemenea importante pentru motivaţie. Am examinat superficial unele idei când v-aţi „despachetat" creierul în capitolul 1, dar vreau să le explorăm ceva mai detaliat. Creierul învaţă prin prelucrarea experienţelor. Neuronii săi încearcă permanent să stabilească conexiuni între ei şi, în felul acesta, formează căi noi, înglobând amintiri şi cunoştinţe în minte. Cu atât de multe date senzoriale, este

lesne de înţeles că creierul trebuie să le poată interpreta. El trebuie să-şi concentreze energiile, să se angajeze şi să se conecteze. Îi place să găsească şi să stabilească tipare. Îi place să aibă tabloul de ansamblu şi după aceea să poată crea tipare sau conexiuni în interiorul său. Motivaţia de a învăţa ceva sau concentrarea asupra unui subiect explicit ajută mintea să creeze tipare. Îi permite să găsească conexiunile dintre datele pe care le are deja şi datele noi pe care le capătă.

Pentru a învăţa să fie rapid şi eficient, creierului trebuie mai întâi să i se ofere tabloul de ansamblu.

Metoda aduce oarecum cu rezolvarea unui puzzle. Pentru ca fragmentele colorate să capete sens, trebuie mai întâi să cunoaştem imaginea generală, aflată probabil pe capacul cutiei. După aceea, trebuie să împărţim în grupuri mai mici o mulţime de piese de forme diverse. Putem începe prin a alege toate piesele care au o latură dreaptă. Dacă este vorba despre un peisaj, le putem selecta pe toate care au albastrul cerului. Dacă este vorba despre o clădire cu o zonă mare colorată sau desenată, o putem selecta pe ea ca grup şi aşa mai departe. Creierului îi place să lucreze în mod similar. Când i se îngăduie s-o facă, poate fi mult mai eficient.

La fel se petrece şi cu motivaţia de a învăţa. Ne trebuie tabloul de ansamblu – ţinta globală şi felul în care se potriveşte în viaţa noastră – şi trebuie să fim în stare să-l divizăm în piese manevrabile.

ECHILIBRAREA PROVOCĂRII ŞI AMENINŢĂRII

Aţi aflat felul în care reacţionează creierul „primitiv" sau „reptilian" dacă este supus la prea multe presiuni. În modul cel mai simplu, el interpretează orice informaţie ca fiind o ameninţare potenţială pentru viaţă şi decide dacă să fugă ori să rămână şi să lupte. De fapt, starea ideală pare să fie o combinaţie de curiozitate, relaxare şi vigilenţă, despre care veţi putea citi mai multe când veţi explora creativitatea în capitolul 9.

Creierul are nevoie de provocare şi stimulare. Provocarea determină neuronii să se conecteze, încurajându-i să formeze mai multe dendrite până ce au fost explorate toate aspectele unei probleme. Avem nevoie de provocare, totuşi nu într-o măsură excesivă. Prin urmare, judecând din

punctul de vedere al motivaţiei personale, este important ca ţintele să fie provocatoare, dar în acelaşi timp tangibile. Dacă există prea multă provocare sau, şi mai rău, prea mult stres, intervin şi mai multe reacţii instinctive primitive, care neagă accesul la părţi-cheie din creier, mai ales la zonele complexe din sistemul limbic şi neocortex.

Impactul stresului şi provocării asupra motivaţiei dumneavoastră este după cum urmează:

	Ameninţare mare	Ameninţare mică
Provocare mare	Vă simţiţi controlat şi constrâns	Vă simţiţi angajat
Provocare mică	Vă simţiţi controlat şi demotivat	Vă simţiţi plictisit

Este mai probabil să fiţi motivat dacă vă aflaţi într-un mediu cu multe provocări şi puţine ameninţări. În mod ideal, acesta conţine de asemenea multe oportunităţi de a primi şi de a oferi feedback asupra progresului înregistrat. În acelaşi timp, este perfect posibil să învăţaţi în oricare dintre celelalte trei cadrane. Este adevărat că, în condiţii de stres ridicat, s-au consemnat rezultate extraordinare. Dar aşa ceva vă poate costa ca individ. Şi, cu excepţia cazului în care obiectivele vă aparţin şi au fost stabilite chiar de dumneavoastră, este improbabil ca motivaţia de a învăţa să poată fi susţinută pe termen lung.

Bineînţeles, gradul de provocare pe care-l veţi simţi va depinde de gradul personal de competenţă. Un director executiv foarte competent poate deveni foarte stresat dacă îi cereţi să cânte pe scenă o arie dintr-o operă!

Examinarea legăturilor dintre provocare şi competenţă poate fi de asemenea utilă:

	Abilităţi mici	Abilităţi mari
Provocare mare	Vă simţiţi anxios	Vă simţiţi stimulat
Provocare mică	Vă simţiţi în siguranţă şi nestimulat	Vă simţiţi plictisit

Aceste două tabele vă vor ajuta să aflaţi care este probabilitatea de a fi bine motivat pentru a învăţa un anumit lucru.

Zece moduri de a vă stimula motivaţia

Oricât de priceput aţi fi în a vă motiva, vor exista întotdeauna momente când motivaţia vi se va reduce. Iată alte modalităţi în care o puteţi resuscita şi motivele pentru care aceste modalităţi s-ar putea să aibă succes.

1. *Oferiţi-vă o recompensă.* În felul acesta vă veţi simţi bine, vi se vor confirma realizările de până acum şi veţi dori să continuaţi.
2. *Încetaţi activităţile curente şi efectuaţi exerciţii fizice.* Pentru a funcţiona bine, creierul are nevoie de foarte mult sânge oxigenat. Simpla ridicare în picioare eliberează un supliment de 20%. Efectuarea de exerciţii fizice vă va ajuta să nu vă mai frământaţi despre diverse probleme, ci să vă relaxaţi. Puteţi chiar să constataţi că vă soluţionaţi problemele în timp ce faceţi sport.
3. *Faceţi o pauză.* Dacă nu sunt „absorbiţi" cu totul de ceea ce fac, majoritatea oamenilor constată că o pauză de numai câteva minute la fiecare 20-30 de minute le înviorează mintea fără a pierde angajamentul în activitate. Adesea, o schimbare de mediu vă ajută să vedeţi situaţiile în mod diferit.

4. *Verificați dacă cunoașteți tabloul de ansamblu.* Creierul încearcă întruna să stabilească noi conexiuni, așa încât, dacă-i oferiți din timp tabloul de ansamblu, are vreme să interpreteze informațiile și să „adune" tot ce știe despre subiect.
5. *Găsiți alt mod de a divide ceea ce învățați în fragmente mai mici.* Creierului îi este mai ușor să abordeze problemele mari, dacă sunt divizate în elemente mai mici.
6. *Încercați să căpătați informațiile pe altă cale.* Utilizați o metodă diferită, poate vizuală ori fizică, dacă ați folosit-o prea multă vreme pe acea auditivă. Procedând astfel, veți îndrepta altă parte a creierului asupra problemei. Vă poate fi de folos și să vizualizați felul în care va arăta succesul.
7. *Sărbătoriți realizările de până acum.* Gândurile pozitive despre realizările personale vă vor ajuta probabil să doriți să continuați. Vă vor ajuta și să întocmiți o listă a tuturor lucrurilor care vă încântă.
8. *Găsiți o sursă de amuzament.* Există dovezi că, atunci când râdeți, creierul eliberează endorfine, care acționează în direcția relaxării.
9. *Cereți ajutorul unui prieten sau al unei rude.* Două minți sunt mai bune decât una singură!
10. *Opriți-vă și amintiți-vă ce ați făcut ultima dată când v-ați simțit în felul acesta.* Întocmiți o listă cu toate modurile în care ați abordat anterior genul acesta de situație. Creierului îi plac tiparele, iar procedând astfel, l-ați putea ajuta să facă o conexiune nouă.

IMPORTANȚA LOCULUI ÎN CARE ÎNVĂȚAȚI

Cei mai mulți dintre noi încep să învețe acasă, alături de familie. Vizităm cu rudele o bibliotecă, un muzeu, cartierul vechi al unui oraș, un loc de petrecere a timpului liber sau o reședință grandioasă. Ne uităm la televizor și mergem la cinematograf. Apoi, când ajungem la o anumită vârstă, mergem la școală. După aceea, ne atrage colegiul și, poate, universitatea. La un moment dat, începem să muncim pentru a ne câștiga

existența și învățăm la locul de muncă și în afara lui. De-a lungul vieții, călătorim și întâlnim oameni noi.

Felul în care învățăm și ceea ce simțim despre procesul învățării va depinde probabil de locul în care ne aflăm. De exemplu, mulți consideră că la serviciu se comportă complet diferit de felul în care se comportă acasă. În ce fel ne afectează asta pregătirea pentru procesul învățării? Este clar că, în mare măsură, nu avem de ales în privința locului în care învățăm: suntem fie la școală, fie la serviciu, fie acasă. Putem totuși să învățăm oriunde ne-am afla.

Campaign for Learning a cules date interesante despre mediile în care ar prefera oamenii să învețe. La cerința „precizați trei dintre următoarele locuri în care credeți că învățați cel mai mult", am primit următoarele răspunsuri:

	%
Acasă	57
Serviciu	43
Biblioteci	36
Colegiu/universitate	29
Vacanțe/călătorii	22
Muzee	13
Centre de învățare pentru adulți	13
Școală	11

Sursa: Campaign for Learning, *Attitudes to Learning*, sondajul MORI, 1998

Este interesant că majoritatea oamenilor învață acasă și la serviciu.

Ce puteți spune despre dumneavoastră? Unde vă place să învățați? Lista aceasta este valabilă pentru dumneavoastră? Ce șanse aveți de a învăța la serviciu? Învățați în moduri diferite, în funcție de locul în care vă găsiți?

CU CINE ÎNVĂȚAȚI

Bineînțeles, „mediul" nu se referă pur și simplu la loc. „Mediul" se referă și la celelalte persoane care-l folosesc.

Oamenii sunt animale sociale. Unii dintre noi optează să trăiască singuri, dar marea majoritate locuiesc în grupuri de doi sau mai mulți. Până și aceia care aleg să ducă o viață de familie mai retrasă caută să vină în contact cu alți oameni în tot timpul vieții lor. Deloc surprinzător, mare parte din procesul uman de învățare are caracteristici spontane și sociale. El depinde de prezența altor oameni.

Lucrul acesta a fost adevărat din primele zile ale existenței noastre atât ca indivizi, cât și ca specie. Pruncii învață de la mame, de la tați, de la familie și prieteni. Ei privesc, ascultă și imită. În cele din urmă, disting un cuvânt, îl rostesc, îl rostesc din nou și stabilesc un tipar. Învățarea este parte integrantă a vieții noastre sociale. În mod similar, în cele mai vechi timpuri, bărbații și femeile locuiau în peșteri și adăposturi simple; ei se aveau doar unii pe ceilalți pentru a afla tot ce aveau nevoie despre naștere, moarte, maturitate sexuală, omorârea animalelor și conservarea cărnii, recoltarea plantelor neotrăvitoare.

Pentru mulți dintre noi, persoana alături de care învățăm determină felul în care vom învăța. Și cu toate că suntem ființe sociale, ne place de asemenea să avem intimitate.

În sondajul nostru am cerut: „Precizați trei dintre următoarele moduri în care preferați să învățați." Răspunsurile au fost următoarele:

	%
Prin activități practice	45
Singur/studiu individual	45
Cu un grup care primește instrucțiuni	33
Schimbând informații cu alții	32
Exersând singur	27
Privind demonstrații	24
Gândind singur	22
Studiu particular cu un tutore	21
Prin activități de grup organizate	20

Sursa: Campaign for Learning, *Attitudes to Learning*, sondajul MORI, 1998

În procesul de învățare, sunteți o persoană socială sau preferați să învățați singur? Vă place să vi se predea ori să descoperiți de unul singur? Vă place lucrul în grup sau ați prefera să lucrați în ritmul propriu?

PREGĂTIREA MEDIULUI DE ÎNVĂȚARE

Înainte de a începe o perioadă de învățare intensivă, merită să evaluați mediul imediat.

Dacă vă pregătiți pentru o vacanță, trebuie să vă gândiți la hainele pe care le veți lua și la echipamentele de care veți avea nevoie, și veți începe să vă vizualizați în mediul pe care ați ales să-l vizitați. Este necesar să manifestați cel puțin aceeași grijă față de propriul dumneavoastră proces de învățare, oriunde s-ar derula el.

Ar trebui să examinați cu atenție genul de mediu care vă face să vă simțiți protejat emoțional și, în același timp, stimulat intelectual.

Majoritatea întrebărilor de mai jos se aplică locuinței personale („acasă"), deși probabil că trebuie să țineți seama și de alți factori, dintre care un rol important îl joacă activitățile familiei și ale prietenilor.

Dacă învățați la locul de muncă, vă place să stați lângă un coleg, în jurul unei mese, într-o sală de curs, să luați parte la activități practice ori să mergeți la un hotel pentru a reflecta?

Vă place o atmosferă zgomotoasă sau una liniștită?

Vă place muzica de fundal? Apreciați că muzica vă ajută să vă concentrați?

Vă place să fiți într-o zonă bine luminată sau să lucrați în condiții de iluminat redus?

Vă place să stați la un birou? Să vă plimbați? Să stați într-un fotoliu? Să fiți întins pe podea sau sprijinit pe o pernă?

Preferați să începeți devreme sau să studiați după programul de muncă?

Vă place să aveți în jur afișe cu imagini sau citate importante?

Aveți dovezi ale propriului dumneavoastră succes, pe care le-ați putea etala în mediul pe care l-ați ales?

Cât de cald vă place să fie?

Este de asemenea important să vă asigurați că aveți în jur dotarea potrivită. Utilizați ca punct de pornire următoarea listă de control și adăugați-i elementele pe care le preferați:

- ✓ ***Apă***
- ✓ ***Bilete autoadezive***
- ✓ ***Alte bilete de hârtie colorată autoadezivă***
- ✓ ***Foi mari de hârtie***
- ✓ ***Hârtie colorată***
- ✓ ***Echipamente de înregistrare a vocii***
- ✓ ***Calculator/laptop***
- ✓ ***Acces la Internet***
- ✓ ***Markere***
- ✓ ***Carioci***
- ✓ ***Cartonașe pentru fișare***
- ✓ ***Afișe cu citate***
- ✓ ***Afișe cu imagini***
- ✓ ***Cărți de referință***
- ✓ ***Agrafe pentru hârtie***
- ✓ ***Capsatoare și capse***
- ✓ ***Perforatoare***
- ✓ ***Diverse tipuri de dosare***
- ✓ ***Diverse tipuri de folii transparente***
- ✓ ***Orice echipamente specifice pentru ceea ce învățați***

Ce altceva ați dori să aveți la îndemână?

Aceste sugestii pot părea evidente, dar sunt surprins cât de frecvent persoanele cu care lucrez nu s-au gândit pur și simplu la unele dintre dotările de bază pentru procesul învățării. Sunt convins că veți dori să adăugați multe alte elemente pe listă.

PRESIUNILE VIEȚII

În ultimele decenii, în tiparele vieții sociale au apărut câteva schimbări interesante. În mod obișnuit, în trecut lucra un singur părinte; acum, mai bine de jumătate dintre familii îi au pe ambii părinți în câmpul muncii.

Și, desigur, săptămâna de lucru a crescut încet de la 40 de ore rezonabile la 50 de ore sau chiar la 60.

Televizoarele, calculatoarele, jocurile pe calculator și telefoanele mobile au ajuns să domine multe cămine. Vizionarea programelor de televiziune reprezintă ritualul central pentru multe familii ale căror obiceiuri dominante în trecut erau micul dejun și cina luate împreună, alături de jocurile de familie. În trecut, majoritatea oamenilor își cunoșteau vecinii și aveau încredere în ei, dar în prezent probabil că nu-i mai știm și suntem nemulțumiți de gălăgia pe care o fac. Nu ne lamentăm aici cu privire la trecut, ci ne reamintim contextul social în care se desfășoară învățarea.

Un aspect-cheie, atunci când încercăm să ne facem timp pentru învățare acasă, la locul de muncă sau oriunde altundeva, este capacitatea de a crea un mediu în care să putem fi eliberați de intruziunile din lumea reală. Este important atât pentru adulții care învață, cât și pentru adolescenții care se străduiesc să-și termine temele pentru acasă.

Cum gestionați aspectul acesta în viața socială de familie?

DEPĂȘIREA BARIERELOR DIN CALEA ÎNVĂȚĂRII

Sunteți pregătit să învățați, vă simțiți relaxat și atent. Ați decis unde doriți să învățați și v-ați organizat mediul de învățare. Dar, cumva, se pare că niciodată nu vă puteți apuca de treabă – să deprindeți noul program de calculator, să învățați cum să puneți gresie în baie, să aflați motivul pentru care roșiile nu vi se coc niciodată. Care este problema? Mintea dumneavoastră este receptivă, dar tot nu este încă activată.

În privința elevilor, se poate aplica zicala care spune că putem duce un cal la apă, dar nu-l putem sili să bea. Citându-l pe universitarul american Chris Argyris, „nimeni nu poate dezvolta pe altcineva, ci numai pe sine. Ușa către dezvoltare este încuiată pe dinăuntru".

Acesta este misterul motivației pentru învățare. Odată ce am terminat școala sau facultatea, vom fi apăsați de cererile contradictorii ale vieții. Există multe bariere care ne stăvilesc pornirea de a învăța. În continuare

sunt enumerate câteva dintre cele mai des întâlnite, cu sugestii privind felul în care pot fi depășite.

- *N-am destul timp.* Dacă este important, atunci trebuie să vă faceți timp! Rezervați perioade scurte, dar regulate, care să se încadreze în celelalte angajamente pe care le aveți, și gândiți-vă la posibilitatea de a vă acorda zile sau weekenduri întregi pe care să le dedicați unui subiect pe care doriți să-l învățați. Utilizați activitatea de planificare a vieții din capitolul 12.
- *Nu am acces la genul de învățare pe care-l doresc în apropierea casei sau a serviciului.* Poate că este adevărat la prima vedere, dar încercați să gândiți mai lateral. Nu puteți învăța online? Ați investigat realmente tot ceea ce este disponibil? Nu trebuie să vă limitați la departamentul de instruire profesională al companiei pentru care lucrați. În Marea Britanie există o linie de asistență gratuită națională de tip help-line, Learndirect (telefon 0800-100900), iar alte țări au proiecte similare. Sau încercați să vorbiți cu colegii și prietenii despre ceea ce doriți și vedeți ce idei creative au ei. De exemplu, în loc să urmați un curs de asistență pentru clienți, de ce nu mergeți să vedeți cum procedează altă companie, dintr-un domeniu profesional complet diferit?
- *Ceea ce se oferă nu se potrivește cu felul în care-mi place să învăț.* Felul în care vă place să învățați este o primă abordare utilă când căutați ceea ce doriți, dar vă veți limita foarte mult dacă-l veți folosi ca pe un pretext ca să nu încercați ceva diferit! În înțelegerea stilului de învățare preferat este esențial să puteți dori să folosiți și chiar să vă bucurați de alte abordări. Simpla afirmație că doriți un tip de învățare activ sau spontan, practic sau academic vă poate fi totuși de asemenea de ajutor în a găsi pe cineva care să vă ofere ceea ce vreți.
- *Asociez învățatul cu școala: stăteam în bancă și ascultam cum mi se predă.* Nu sunteți singurul. Am întâlnit bărbați și femei de șaizeci de ani ale căror zile petrecute în școală n-au fost cu siguranță cele mai fericite din viața lor! Vestea bună este că mare

parte din învățarea pentru care puteți opta în prezent nu seamănă cu experiența din școală pe care v-o puteți reaminti.

- *Învățarea mă descurajează realmente.* Unii nu au o impresie bună despre învățare deoarece, în mintea lor, fac legătura între „învățare" și „educație" sau „instruire", lucruri pe care li se spune să le facă, uneori împotriva voinței lor. De fapt, cei mai mulți asociază cuvântul „învățare" cu descoperirea și căutarea talentelor noastre ascunse. S-ar putea însă ca, pentru a începe, să fiți nevoit să depășiți o barieră mentală.
- *Învățarea nu este privită cu ochi buni la locul meu de muncă.* În ciuda pasiunii oamenilor pentru emisiuni de jocuri, concursuri de cultură generală și cuvinte încrucișate, în prea multe școli, familii și locuri de muncă nu este interesant să fii inteligent sau să înveți. Deși în această privință există variații culturale în funcție de mediul în care locuiți, poate fi necesar să acceptați faptul că nu toți prietenii sau colegii vă vor înțelege imediat motivul pentru care optați să învățați ceva. Le puteți spune și mai târziu despre cât de multe ați obținut prin învățare.
- *Din cauza celorlalte responsabilități ale mele, oricât de mult aș dori-o, nu mă pot dedica unui program.* Puteți avea într-adevăr probleme reale pe care să fie necesar să le rezolvați. Exemple bune în această privință sunt îngrijirea copiilor și familiei, sau alte responsabilități similare. Primul pas este de a decide ce doriți să faceți și apoi să examinați opțiunile privind felul în care puteți căpăta ajutor în despovărarea de celelalte îndatoriri spre propria dumneavoastră satisfacție. Cu certitudine, nu veți fi în dispoziția emoțională potrivită dacă vă faceți griji despre o persoană la care țineți, în loc să vă concentrați asupra învățării.
- *Nu mi-am dat seama că „a face tu însuți" înseamnă a învăța.* Învățăm foarte multe fără să ne dăm seama că o facem. Într-o zi obișnuită, puteți primi multe sfaturi diferite, puteți „căpăta" o abilitate nouă, puteți face ceva în grădină sau în comunitate – toate acestea înseamnă învățare. Adesea, învățarea spontană

este cea mai valoroasă şi mai reală. Felicitați-vă pentru tot ceea ce învățați deja.

- *Mă tem că s-ar putea modifica unele lucruri.* Învățarea are un efect puternic! În mod aproape inevitabil, ceea ce învățați vă va schimba. Este preferabil să fiți onest în privința acestei posibilități şi să încercați să vă împărtăşiți deschis gândurile şi sentimentele. Recent, soția mea a început să învețe să cânte la pian, după ce, în copilărie, i se spusese că nu are talent muzical. Se descurcă excelent. Judecând dintr-un punct de vedere, s-ar putea spune că ea n-a făcut altceva decât să înceapă să dobândească o abilitate nouă. În realitate, succesul pe care l-a înregistrat în învățare a schimbat-o, mărindu-i încrederea ca elev şi descătuşând un talent muzical despre care i se spusese că nu l-ar fi deținut.
- *Sunt prea bătrân ca să învăț.* Afirmația aceasta nu este adevărată, indiferent câți ani ați avea. Deşi poate că ați auzit zicala „ce nu foloseşti se pierde", ceea ce ştim despre creierul uman nu confirmă această opinie. Într-adevăr, celulele cerebrale mor treptat pe măsură ce îmbătrânim, dar mai important este faptul că, chiar dacă am mai avea intacte doar jumătate dintre celulele acestea, am dispune de mai multă capacitate neurală decât am avea nevoie. Este adevărat că, dacă nu căutați în mod activ să vă folosiți creierul, puteți deveni cam „ruginit", dar în cazul acesta este vorba despre tiparele de conexiuni dintre celulele creierului, nu despre numărul de celule. Este firesc să fiți ceva mai lent, dacă încetați să folosiți ori să practicați diverse cunoştințe. Şi mai important este faptul că există tot mai multe dovezi potrivit cărora învățarea întăreşte sănătatea la bătrânețe. Unii medici din Marea Britanie au început chiar să prescrie învățarea în loc de medicamente, cu rezultate foarte încurajatoare!
- *Mi-ar fi imposibil să mă expun în fața şefului sau a subalternilor mei.* Teama de eşec sau de insucces este motivul pentru care unor directori executivi vârstnici le vine greu să accepte provocarea de a învăța să fie altfel şi ne ajută să înțelegem motivul pentru care instruirea şi îndrumarea profesională sunt activități atât de importante. Acelaşi motiv poate fi la fel de puternic şi pentru persoane aflate în posturi cu responsabilități mai reduse. Totuşi, în 90% dintre cazuri, persoanele din jurul dumneavoastră sfârşesc prin a vă admira determinarea de a duce ceva până la capăt, chiar dacă nu vă lasă imediat impresia respectivă.
- *Nu sunt bun la învățat şi aş fi umilit în fața altora.* Teama aceasta este prezentă într-un grad sau altul în aproape toți oamenii. V-ați născut cu capacitatea de a învăța. Ați folosit-o în mod natural pe toată durata vieții. Cartea aceasta încearcă să vă ajute să vă redobândiți apetitul pentru învățare. Vă va fi de ajutor dacă veți repeta în minte ceea ce veți face şi dacă veți avea pregătite afirmații pozitive pe care să le folosiți în eventualitatea unor comentarii primite de la ceilalți.

În ciuda acestor exemple, poate fi util să țineți minte că învățați permanent, dar că este posibil să nu conştientizați lucrul acesta. Învățați despre felul cum îi place şefului să facă unele lucruri, privindu-l. Deprindeți moduri de a aplana un conflict, ascultând un prieten iscusit, de exemplu.

Uneori este util să vă gândiți la săptămâna care s-a încheiat şi să încercați să conştientizați într-o măsură mai mare lucrurile pe care le-ați învățat.

Câte dintre aceste bariere recunoaşteți în viața dumneavoastră? Amintiți-vă situații în care v-ați confruntat cu o barieră similară şi în ce fel ați depăşit-o.

ACTIVAREA FORȚEI MENTALE – REZUMAT

AȚI ÎNVĂȚAT:
- ✓ cum să înțelegeți mai multe despre ceea ce vă motivează
- ✓ cum să folosiți recompensele pentru a vă ajuta să învățați
- ✓ cum să găsiți motivații intrinsece
- ✓ cum să vă înțelegeți propria motivație probabilă pentru orice învățare
- ✓ motivul pentru care trebuie să aveți tabloul de ansamblu
- ✓ motivul pentru care trebuie să echilibrați provocarea și amenințarea
- ✓ felul în care să vă stimulați motivația
- ✓ locurile diferite în care preferă oamenii să învețe
- ✓ importanța dimensiunii sociale pentru învățare
- ✓ cum să vă pregătiți propriul mediu de învățare
- ✓ cum să depășiți bariere comune din calea învățării

IDEI-CHEIE:
Egoismul adecvat
Recompensele intrinsece și extrinsece
Activele intangibile
Factorii de igienă și cei de satisfacție

TEHNICI/ ABORDĂRI-CHEIE:
Formarea tabloului de ansamblu
Echilibrarea provocării și amenințării
Folosirea eficientă a recompenselor
Folosirea echipamentelor pentru susținerea învățării

Partea a II-a

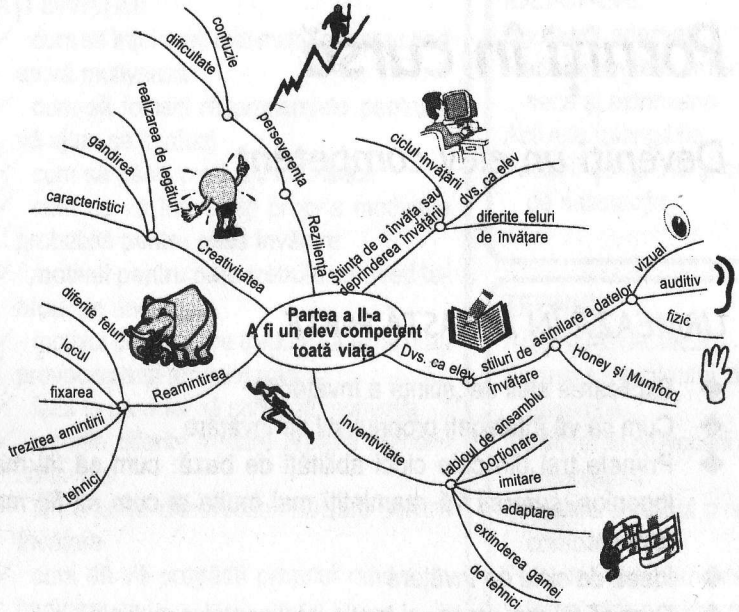
Porniți în cursă

Deveniți un elev competent

URMEAZĂ ÎN ACEASTĂ PARTE

- Explicarea ideii de „știință a învățării"
- Cum să vă înțelegeți propriul stil de învățare
- Primele trei din cele cinci abilități de bază: cum să fiți mai ingenios, cum să vă reamintiți mai multe și cum să fiți mai rezilient
- Ideea de ciclu de învățare
- Cum să fiți mai creativ și teoria inteligențelor multiple
- Motivul pentru care merită să înveți

PARTEA A II-A ARATĂ ASTFEL



O FRAZĂ-CHEIE PE CARE SĂ V-O AMINTIȚI

De aceea, nu vă gândiți la vechile trei abilități, ci la noile şi incitantele cinci abilități de bază: ingeniozitatea, reamintirea, reziliență, reflexivitatea şi receptivitatea. Aceste abilități sunt esențiale pentru un elev competent care vrea să învețe pe tot parcursul vieții.

O MAXIMĂ FAIMOASĂ LA CARE SĂ REFLECTAȚI

Succesul pe piață depinde într-o măsură tot mai mare de învățare, totuşi majoritatea oamenilor nu ştiu cum să învețe.

Chris Argyris

4

Știința de a învăța

CÂND SE GÂNDESC LA ÎNVĂȚARE, MAJORITATEA OAMENILOR SE VĂD direct în hățişul compact al unei experiențe de învățare. Dumneavoastră însă ştiți că lucrurile nu stau aşa! Ați văzut felul în care mintea trebuie să fie „activată" înainte de a începe să învățați. Ştiți că trebuie să aveți o înțelegere mai extinsă a ştiinței de a învăța, adică a felului în care învățați cum să învățați.

Să presupunem că sunteți pregătit şi „activat" să învățați. Cum puteți îmbunătăți modul de folosire a minții? Cum vă puteți asigura că deveniți un elev competent? După ce ați aflat informațiile fundamentale despre creier şi despre motivul pentru care este uşor să vă irosiți eforturile dacă nu vă aflați în starea mentală corespunzătoare şi nu sunteți doritor să începeți, partea aceasta a cărții conține unele răspunsuri şi tehnici-cheie.

Iar după ce ați terminat această parte, „Porniți în cursă", treceți la partea a III-a. Tot aşa cum este important să vă pregătiți, este esențial să fiți ferm, să deveniți capabil să modificați şi să adaptați felul în care faceți lucrurile după ce ați învățat ceva. Astfel, vă veți utiliza mai eficient mintea.

Este posibil să îmbrățişați o viziune simplificatoare despre învățare, care presupune că procesul respectiv reprezintă pur şi simplu suma câtorva tehnici şi abilități. Este limpede însă că lucrurile nu stau de fapt aşa. Procesul învățării este complex şi evaziv. Aşa cum veți fi observat din capitolele anterioare, tehnicile constituie doar o parte mică a acestuia. Dacă învățarea ar fi un aisberg, atunci tehnicile ar fi părticica vizibilă de deasupra apei. Ceea ce se află dedesubtul suprafeței, autoînțelegerea emoțională şi psihologică pe care am explorat-o şi domeniile ce vor urma, echivalează cu volumul masiv de gheață care este ascuns privirii oamenilor. Veți vedea că aşa stau lucrurile când voi arăta că cele trei abilități de bază

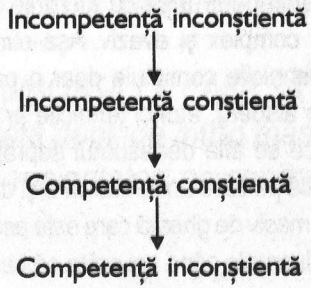
cu care mulți dintre noi au crescut la școală nu mai sunt la fel de relevante în lumea contemporană. În mod special, veți vedea cum două dintre cele cinci abilități mai noi, reflexivitatea și receptivitatea, vin *după* ceea ce se consideră în mod normal ca fiind învățare; ele vor fi prezentate în partea a III-a.

Odată ce veți ajunge la momentul în care sunteți pregătit în mod conștient să începeți să învățați, când vă dați seama că doriți să faceți ceva dar nu puteți, trebuie să parcurgeți o serie de etape pentru a atinge competența în domeniul ales.

Să luăm exemplul conducerii unui automobil. Inițial, nici măcar nu știți că doriți să învățați să șofați. După aceea, deveniți conștient că nu puteți face ceva ce vă doriți. Poate că, adolescent fiind, l-ați privit pe unul dintre părinți șofând și ați început să vă întrebați cum ar fi. Sau poate că ați avut un frate sau o soră mai mare care părea să se distreze mult mai bine decât dumneavoastră, fiindcă știa să șofeze.

Așadar, învățați să șofați, dar rămâneți extrem de conștient de fiecare gest pe care-l implică conducerea automobilului – de privirea în oglinda retrovizoare, de semnalizare și apoi de ieșirea pe stradă în mod mecanic, urmată apoi de deplasarea înainte și înapoi în tentativa de a parca mașina cu spatele într-un spațiu foarte mic. După o vreme, veți putea face toate acestea fără a fi măcar conștient de gesturile respective. Puteți să șofați, schimbând vitezele, privind în mod instinctiv în răstimpuri în oglinda retrovizoare, și în tot acest timp vorbind cu ceilalți.

Cu alte cuvinte, ați parcurs procesul complet – de la a nu fi conștient că erați un șofer incompetent la a fi atât de competent, încât nici măcar nu conștientizați ce faceți. Majoritatea specialiștilor acceptă că procesul arată astfel:



Procesul acesta este esența „științei învățării" și a procesului de deprindere a învățării. Recent, dr. Peter Honey și cu mine am încercat să stabilim care sunt abilitățile-cheie ale procesului de deprindere a învățării.

Din câte știm, nimeni n-a încercat în mod sistematic să exploreze și să definească acest domeniu, în ciuda interesului tot mai mare pe care-l trezește. În demersul nostru, le-am cerut mai multor persoane interesate de învățare să ne spună care cred că sunt elementele-cheie ale acestui concept important și greu de înțeles. După aceea, am întreprins un sondaj în rândul unui grup mult mai mare, solicitând clasificarea elementelor în ordinea importanței. Rezultatele au fost fascinante. Respondenții ne-au spus că cele 30 de elemente enumerate mai jos sunt fie esențiale, fie foarte importante pentru ei:

Poziție	Descriere	%
1	Identificarea măsurii în care procesul de învățare este solitar, pe de o parte, și colectiv, pe de altă parte	85,9
2	Opțiunea pentru învățarea on-line	85,3
3	Folosirea de media sau cărți despre învățare	85,3
4	Planificarea utilizării unui mediu anume și apoi testarea sa	84,1
5	Imitarea sau modelarea conștientă după alte persoane	82,4
6	Diferențierea între experiențele de învățare convenționale și cele neconvenționale	81,8
7	Păstrarea de consemnări scrise despre procesul de învățare	81,8
8	Exersarea sau consolidarea de stiluri insuficient utilizate	81,8
9	Identificarea măsurii în care procesul de învățare este pasiv, pe de o parte, și activ, pe de altă parte	81,2
10	Aflarea felurilor în care învață alții	81,2
11	Divizarea învățării într-o serie de metode	80,6
12	Străduința permanentă de a adăuga în repertoriu tehnici noi de învățare, din toate sursele posibile	80,0
13	Identificarea măsurii în care procesul de învățare constă în asimilarea de date sau evenimente, pe de o parte, și în experiențe sau aproximări succesive	80,0
14	Perseverarea cu noi metode sau tehnici de învățare, până când devin mai accesibile	80,0

15	Explorarea uzuală a felului în care învățați	78,8
16	Examinarea sentimentelor, plăcute și neplăcute, declanșate de experiențe diferite de învățare	78,2
17	Concentrarea asupra dezvoltării stilului/stilurilor preferate de învățare	77,6
18	Experimentarea, prin metoda eliminărilor succesive, a mai multor moduri de învățare provocatoare	77,6
20	Utilizarea de hărți mentale sau de diagrame tip „păianjen"	75,9
21	Utilizarea în mod conștient a unui model de învățare, de exemplu ciclul de învățare sau teoria inteligențelor multiple	75,9
22	Examinarea motivelor personale ale învățării, atât a celor inițiale, cât și a celor care vă fac să continuați	75,9
23	Utilizarea de tehnici pentru activarea memoriei	74,7
24	Utilizarea unei varietăți de abilități sau tehnici de studiu	74,4
25	Înțelegerea rolurilor diferite jucate de oameni când învață împreună	74,1
26	Deslușirea sentimentelor sau emoțiilor care impregnează învățarea	72,4
27	Răspunsul la întrebarea „cum pot îmbunătăți felul în care învăț?"	72,4
28	Învățarea de la oameni care procedează în mod diferit	70,0
29	Acceptarea experiențelor accidentale, neplanificate și înțelegerea felului în care contribuie ele la învățare	70,0
30	Întreprinderea de activități pentru întărirea abilităților de învățare și/sau pentru depășirea slăbiciunilor	70,0

Sursa: Peter Honey și Bill Lucas

Am fost surprinşi de nivelul înalt de consens pe care l-a dovedit sondajul acesta.

Ce credeți? Sunteți de acord cu această selecție? Există vreo tehnică pe care o folosiți în dezvoltarea propriei dumneavoastră învățări şi care nu este amintită aici? V-a surprins ceva de pe lista aceasta? Câte dintre aceste tehnici credeți că dețineți ca parte din resursele pe care le utilizați ca elev?

Dacă vă uitați la aceste 30 de abilități, ele se împart în trei categorii: înțelegerea propriei persoane ca elev, învățarea folosirii de tehnici noi şi învățarea ştiinței de a învăța.

ÎNȚELEGEREA PROPRIEI PERSOANE CA ELEV

Este absolut firesc să doriți să vă cunoaşteți cât mai bine. Dintre exemplele de domenii utile care pot fi explorate pornind de la sondajul nostru fac parte:

- Identificarea măsurii în care procesul de învățare este solitar, pe de o parte, şi colectiv, pe de altă parte.
- Identificarea măsurii în care procesul de învățare este pasiv, pe de o parte, şi activ, pe de altă parte.
- Identificarea măsurii în care procesul de învățare constă în asimilarea de date sau evenimente noi, pe de o parte, şi în învățarea prin experiență, pe de altă parte.

ÎNVĂȚAREA FOLOSIRII DE TEHNICI NOI: CELE 5 ABILITĂȚI DE BAZĂ

Ați citit până acum în această carte despre diverse tehnici noi de învățare, printre care următoarele abilități „de pregătire pentru învățare":

- Imitarea sau modelarea conştientă după alte persoane.
- Examinarea diverselor sentimente – plăcute şi neplăcute – declanşate de experiențe diferite de învățare.
- Înțelegerea rolurilor diferite jucate de oameni când învață împreună.
- Deslușirea sentimentelor pe care le produce procesul de învățare.

Majoritatea restului listei este alcătuită din tehnicile de care aveţi nevoie dacă doriţi să deveniţi un elev eficient.

Să revenim pentru un moment la perioada şcolii. Pentru cei mai mulţi oameni, instrumentele esenţiale sau abilităţile de bază ale copilăriei au fost scrisul, socotitul şi cititul. Ele rămân şi acum abilităţi centrale, însă nu mai sunt singurele care trebuie dobândite în Era Cunoaşterii.

Universitarul britanic Guy Claxton a analizat în mod convingător această problemă în cartea *Wise-Up: The Challenge of Lifelong Learning* (*Deşteptaţi-vă: provocarea învăţării pe tot parcursul vieţii*). Claxton propune un alt set de trei abilităţi de bază: reziliența, ingeniozitatea şi reflexivitatea. Acestea, afirmă el, sunt noile zone centrale de competenţă asupra cărora trebuie să se concentreze persoanele care învaţă toată viaţa. Ele sunt mult mai vaste decât vechile trei abilităţi. Aceasta este de altfel şi ideea fundamentală – ele se referă la lumea reală a învăţării pe tot parcursul vieţii, în care atitudinile şi abilităţile sunt mult mai importante decât posesia de cunoştinţe specifice.

Sunt de acord cu el, totuşi consider că există şi alte două zone foarte importante: reamintirea şi receptivitatea. Memoria reprezintă cheia pentru mare parte din învăţarea oamenilor, mai ales memoria pentru tehnici şi abordări, nu memoria pentru date. Într-o epocă electronică, acest din urmă atribut îşi pierde tot mai mult din importanţă. Iar capacitatea de adaptare este adevărata însuşire de care au nevoie persoanele care învaţă toată viaţa, dacă doresc să fie capabile să modifice felul în care operează.

Aşadar nu vă mai gândiţi la vechile trei abilităţi, ci la noile şi incitantele cinci abilităţi: ingeniozitate, reamintire, reziliență, reflexivitate şi receptivitate. Acestea sunt esenţa competenţei unei persoane care învaţă toată viaţa.

Ingeniozitatea, reamintirea şi reziliența sunt prezentate în partea a II-a, pe când reflexivitatea şi receptivitatea sunt analizate detaliat în partea a III-a, deoarece tind să urmeze experienţei de învăţare.

SĂ ÎNVĂŢĂM CUM SE ÎNVAŢĂ

Dacă acceptaţi ideea că ştiinţa învăţării este la fel de importantă ca şi învăţarea scrisului, cititului şi socotitului, este firesc să doriţi să aflaţi mai multe despre teoria învăţării.

În general, modul cel mai evident de a învăţa cum se învaţă îl reprezintă citirea de cărţi sau folosirea de alte mijloace de informare. Lectura unei cărţi ca aceasta este un exemplu bun, la fel ca urmărirea unei emisiuni TV despre funcţionarea creierului sau a unui DVD despre stilurile de învăţare. Mai devreme, în cadrul acestui capitol, am analizat ideea că învăţarea este o trecere progresivă de la incompetenţa inconştientă la competenţa inconştientă, prin fazele intermediare de incompetenţă conştientă şi competenţă conştientă. Pentru majoritatea oamenilor, etapa cea mai importantă este cea în care devin competenţi conştienţi – de aici şi subtitlul acestei părţi a cărţii. De aceea, dacă sunteţi interesat să valorificaţi la maximum potenţialul minţii, veţi dori să citiţi despre subiect în general. Aţi întâlnit deja teorii care v-ar putea fi utile.

În lista noastră există două exemple evidente:

- diferenţierea învăţării convenţionale de cea neconvenţională şi
- înţelegerea rolurilor diferite jucate de oameni când învaţă împreună.

Un paradox al deprinderii ştiinţei de a învăţa îl reprezintă dificultatea de a-i îngădui interesului nostru să rămână la nivel teoretic. Din acest punct de vedere, diferă destul de mult de a învăţa despre, să zicem, arhitectură. Puteţi învăţa despre cum se proiectau casele în Evul Mediu, dar asta nu înseamnă în mod necesar că veţi dori să construiţi o asemenea casă. Interesul rămâne valabil, fără a fi necesar să treceţi de la teorie la practică. În cazul învăţării, este mult mai puţin probabil ca lucrurile să stea la fel. Poate că nu adoptaţi realmente ceva, până nu l-aţi experimentat în mod practic. În mod inerent, va fi probabil frustrant să citiţi despre a învăţa cum să învăţaţi, în loc să aplicaţi practic teoria respectivă! Probabil că veţi dori să aplicaţi chiar dumneavoastră cunoştinţele pe care le-aţi dobândit.

Faceți o scurtă pauză și gândiți-vă la cele cinci abilități de bază pe care trebuie să le aveți pentru a putea învăța. De exemplu, cât de rezilient sunteți ca elev? Sau, cu alte cuvinte, ce faceți când situația se complică? Vă mențineți poziția sau cedați? Aveți strategii pentru a rezolva lucrurile? Cum stați în privința ingeniozității? Vă faceți timp pentru a reflecta la cele învățate? În caz afirmativ, cum procedați?

CICLUL DE ÎNVĂȚARE

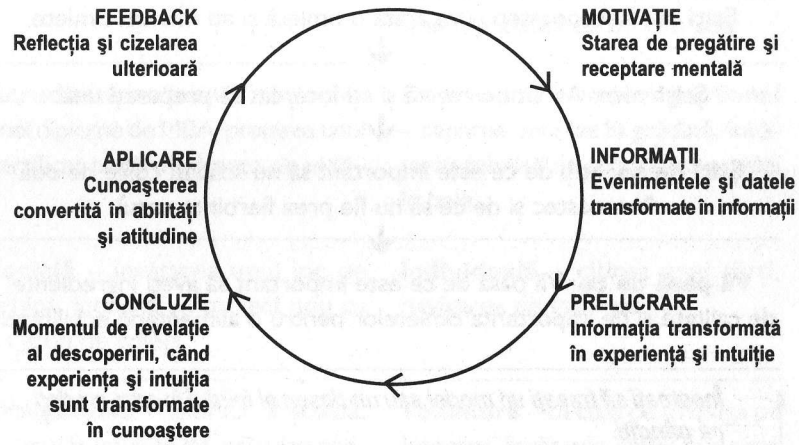
Grădinarii buni vor să învețe cum se succedă anotimpurile. Cei dintre dumneavoastră cărora le place să facă totul cu propriile lor mâini vă pot spune cu exactitate cum să procedeze într-o activitate specifică. Oricine a gătit vreodată știe că trebuie să aveți o idee despre felul în care veți crea o mâncare, chiar dacă nu sunteți tipul de persoană care să urmeze cu rigurozitate o rețetă. Același lucru este desigur valabil și în privința învățării.

Elevii competenți tind să dorească să știe câte ceva despre teoriile care stau la baza unei activități atât de importante. Din păcate, de prea mult timp, există noțiuni complet greșite despre învățare. Una dintre cele mai dăunătoare este IQ-ul, ideea că există un mod unic în care o persoană poate fi inteligentă. O altă idee este numită uneori teoria „tabula rasa" („tabla ștearsă") despre învățare. Potrivit acestei teorii, elevul este văzut ca un recipient gol, care așteaptă să fie umplut cu cunoștințe. Elevii sunt considerați ființe pasive, care așteaptă ca profesorii să-i învețe. După părerea mea, aceste două idei au corupt sistemele școlare din toată lumea și au slăbit în mod serios departamentele de instruire profesională ale multor companii mari. Boala de care s-au molipsit acestea este desigur pasivitatea. Uneori este numită „chalk and talk" („scrie și vorbește"), un obicei bizar, elevii fiind așezați în rânduri și vorbindu-li-se, în timp ce ei scriu cu atenție ce li se spune. Ca metodă de învățare este extrem de ineficientă.

În esență, învățarea constituie o experiență activă. Unul dintre primii teoreticieni care au descris în mod convingător acest lucru a fost David Kolb, care a formulat conceptul de „învățare prin experiență", considerat actualmente un model pentru învățarea eficientă. El a susținut că învățarea

începe cu o experiență reală. Aceasta este urmată de observații rezultate din reflecție și duce la crearea unui nou model sau a unei noi teorii. La rândul său, aceasta este urmată de experimentare activă și de cizelare ulterioară.

Pentru multe persoane din lumea afacerilor, teoria aceasta pare verosimilă, deoarece urmează ciclul de dezvoltare al produselor. Expertul suedez Klas Mellander merge încă și mai departe, propunând următoarea dezvoltare a ciclului lui Kolb:



Amintiți-vă ce ați învățat în ultima lună. Ați avut momente de revelație? Dacă da, în ce au constat ele? Dacă nu, cum ați descrie procesul prin care aveți tendința să învățați? Se potrivește cu vreunul dintre modelele pe care le-am examinat până acum?

Pentru mine, desenul de mai înainte reprezintă o descriere mai realistă a ceea ce se întâmplă când învățăm, deși vă înșelați crezând că veți avea mereu parte de acel moment de revelație, așa cum veți vedea în capitolul următor. Cu certitudine, există destule momente când lucrurile încep să capete pe neașteptate înțeles în felul acesta, dar, pe ansamblu, învățarea este mult mai haotică.

Modelul lui Mellander este realmente util în a indica una dintre modalitățile cele mai eficiente în care învățarea ajută la succesul indivizilor şi companiilor. Este vorba despre însuşirea cunoştinţelor tacite, şi deci ascunse, care au fost dobândite, însă care vor fi de folosinţă limitată dacă nu pot fi împărtăşite.

Un alt mod de examinare a modelului lui Mellander constă în a considera că toate experienţele de învăţare sunt alcătuite din patru etape. Pentru a ilustra aceasta, am folosit exemplul preparării unei omlete.

Ştiţi ce: Recunoaşteţi cum arată o omletă şi aţi mâncat omlete.

↓

Ştiţi cum: Aţi citit o reţetă şi aţi încercat să preparaţi una.

↓

Ştiţi de ce: Ştiţi de ce este important să nu scăpaţi cojile de ouă în amestec şi de ce să nu fie prea fierbinte untul.

↓

Vă pasă de ce: Vă pasă de ce este important să aveţi ingrediente de calitate şi de importanţa omletelor pentru o alimentaţie echilibrată.

Încercaţi să trasaţi un model sau un desen al felului în care credeţi că gândiţi.

FELURI DIFERITE DE ÎNVĂŢARE

Este foarte uşor să sfârşim prin a gândi într-atât de general despre conceptul de învăţare, încât să nu izbutim să observăm că există moduri foarte diferite de a o face.

Gândiţi-vă la o zi obişnuită de muncă. Utilizând tabelul de pe pagina următoare, vedeţi prin câte tipuri diferite de învăţare aţi trecut. Pentru fiecare categorie, vedeţi dacă puteţi veni cu minimum un exemplu. După aceea, amintiţi-vă tot ce aţi învăţat luna trecută. Puteţi categorisi lucrurile învăţate, utilizând titlurile respective? Există altele la care vă puteţi gândi?

Tipuri de învăţare

Permanentă – abordarea unei situaţii emoţionale dificile, exprimarea regretului	**Temporară** – învăţarea unui program nou de calculator, asamblarea unei mobile noi
Convenţională – mersul la facultate, participarea la un curs de instruire profesională	**Neconvenţională** – urmărirea felului în care un coleg pe care-l admiraţi abordează o şedinţă, conversaţia cu familia despre impresia produsă de un film nou
Acreditată extern – obţinerea unei diplome de MBA, primirea unui certificat pentru salvarea de vieţi	**Doar pentru interes personal** – săparea unui iaz în grădină, învăţarea tehnicii de montare a gresiei în baie
Socială – învăţarea unui joc de echipă, lucrul la un proiect nou cu un grup de colegi	**Individuală** – citirea unei cărţi, navigarea pe Internet
Obligatorie – mersul la şcoală, mersul la un curs de instruire profesională pe care nu l-aţi ales personal	**Voluntară** – decizia de a naviga pe Internet, învăţarea limbii franceze

Multe persoane constată că, dintre aceste zece categorii diferite, cea „neconvenţională" conţine cele mai multe elemente. Dumneavoastră ce credeţi? Dacă sunteţi de acord, care credeţi că este motivul? Dacă nu, în ce categorie au intrat cele mai multe elemente?
Aţi putea încerca să vă concentraţi pe un tip diferit de învăţare în cursul lunii următoare?

ȘTIINȚA DE A ÎNVĂȚA – REZUMAT

AȚI ÎNVĂȚAT:
- ✓ despre competența conștientă și inconștientă și ciclul de învățare
- ✓ despre gama de elemente ce alcătuiesc știința învățării
- ✓ că, pentru a fi un elev competent, trebuie să vă înțelegeți ca elev, să învățați să folosiți tehnici noi și să continuați să învățați cum se învață
- ✓ că învățarea este un proces de experiență directă
- ✓ că există diferite feluri de învățare

IDEI-CHEIE:
Știința învățării
Dobândirea științei de a învăța
Competența conștientă și inconștientă
Noile trei abilități de bază
Cele cinci abilități de bază
Tabula rasa
Învățarea prin experiență

5
Ce fel de elev sunteți?

Cea mai rea dintre toate amăgirile este autoamăgirea că nu mai trebuie să învățăm.

După Platon

CEI MAI MULȚI DINTRE NOI ȘTIU CE FEL DE CĂRȚI PREFERĂ SĂ CITEASCĂ. Unora le plac cărțile de suspans și resping genul științifico-fantastic, alții preferă biografiile sau romanele istorice. Același lucru se poate spune și în privința obiceiurilor alimentare. Putem prefera mâncarea indiană sau chinezească, vegetariană sau organică, orezul sau cartofii și așa mai departe.

Dar ce puteți spune în privința învățării? Pentru a fi un elev competent, trebuie să știți ceva mai multe despre tipul de elev care sunteți. Dacă nu vă faceți timp pentru a afla mai multe, puteți să vă autoamăgiți, gândind că nu puteți face ceva, deși, în realitate, aveți capacitatea respectivă. Ce anume este special în privința dumneavoastră și a felului în care preferați să învățați? Și ce puteți face pentru a acționa asupra domeniilor în care sunteți mai puțin avansat?

Stilul de învățare personal este determinat de trei factori principali:

1. locul în care preferați să învățați;
2. modul în care asimilați cel mai ușor informațiile;
3. modul în care folosiți informațiile asimilate.

În capitolul 3 am expus deja primul dintre acești factori. În continuare, trebuie să vă gândiți la felul în care ceilalți doi vă influențează viața.

Să examinăm următoarele exemple.

Jennie are un simț vizual foarte dezvoltat și preferă să culeagă informațiile în formă descriptivă. Îi place să folosească flipcharturi sau prezentări PowerPoint pentru a vizualiza conceptele și a rezolva mai ușor problemele. Ea nu se poate concentra când colegii de muncă îi dau documente scrise înghesuit, pe care ar trebui să le comenteze. Lui Jennie îi place să gândească în termeni generali și să fie creativă și flexibilă atunci când are de-a face cu informații noi. Preferă să lucreze după-amiaza și îi plac foarte mult activitățile desfășurate în grup. Ea se dedică trup și suflet proiectelor și învață multe lucruri din ele, îi place să creeze rețele și să efectueze activități voluntare în comunitate. Jennie se simte foarte bine atunci când își spune părerea în cadrul ședințelor; ba chiar folosește în mod frecvent ocaziile respective pentru a-și clarifica opiniile reale despre un subiect.

John bate în retragere când managerul său îi cere să-și pună părerea în fața restului echipei fără să fi fost înștiințat în prealabil. Se simte cel mai bine în situații bine definite și detestă ambiguitățile sau incertitudinile de orice fel. Ar prefera mai degrabă să asimileze informațiile dintr-un mesaj de e-mail pe care-l poate citi în metrou în drum spre serviciu. Ca și lui Jennie, lui John îi place să rezolve probleme, dar gestionează informațiile cu totul diferit. El preferă să analizeze datele în mod logic, convenindu-i sistemele și conceptele. Lui John îi place să lucreze pe cont propriu și să îngăduie ordinii raționale să-i aranjeze gândurile, uneori îngrijorător de contradictorii. În multe ședințe, este tăcut și aparent retras, pentru ca să se dezlănțuie doar pe terenul de tenis ori de squash. Este ezitant față de schimbare, cu excepția cazurilor în care argumentele teoretice aduse sunt incontestabile.

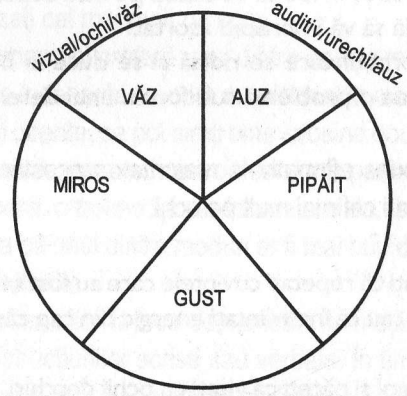
John se deosebeşte de Jennie şi amândoi se deosebesc de mine ori de dumneavoastră. Fiecare om operează în medii diferite, preia informațiile în mod diferit şi le tratează în feluri diferite. Niciunul dintre ei nu este mai bun decât celălalt; fiecare deține abilități utile, atât pentru viața profesională, cât şi pentru cea personală.

Să ne concentrăm mai întâi asupra felului în care informațiile ajung la creierul uman.

CUM ASIMILAȚI INFORMAȚIILE

Oamenii asimilează informații prin cele cinci simțuri care alimentează creierul. Informațiile furnizate de patru dintre simțuri – auzul, o parte din văz, pipăitul şi gustul – ajung la trunchiul cerebral, creierul primitiv. Pe de altă parte însă, informațiile furnizate de miros ajung direct la nucleul amigdalian şi la nervii olfactivi ai sistemului limbic sau creierului „mamifer". Prin urmare, informațiile furnizate de simțul mirosului ajung cel mai repede la creier. (Poate că supraviețuirea noastră ca specie a depins de abilitatea noastră de a deosebi carnea „stricată" sau mirosurile rivalilor!) Majoritatea oamenilor au în mod firesc o predilecție pentru unul dintre simțuri.

Utilizarea simțurilor



Examinați felul în care s-a desfăşurat până acum ziua de azi. Ce simț ați utilizat cel mai mult? Pe care simțuri vă bizuiți cel mai mult? Răspunsul este valabil atât pentru viața personală, cât şi pentru cea profesională?

Modurile cele mai uzuale de receptare a informațiilor sunt prin intermediul ochilor, urechilor sau al corpului. Vedem diverse lucruri, le auzim ori ne implicăm în mod direct interacționând cu ele, adesea prin pipăit.

Dumneavoastră cum asimilați cel mai bine informațiile? Prin intermediul ochilor, al urechilor sau al corpului?

- ❑ Aveți tendința de a sta drept și încordat la ședințe, încercând mereu să-l priviți pe vorbitor în ochi?
- ❑ Preferați să citiți decât să vi se citească, adesea „furând" instrucțiuni de la alții?
- ❑ Sunteți genul de persoană care-și reamintește întotdeauna fețele întâlnite?
- ❑ Utilizați hărți, în loc să vă bazați pe instrucțiuni verbale?
- ❑ Aveți grijă să vă îmbrăcați asortat?
- ❑ Sunteți primul care se ridică și se duce la flipchart pentru a reprezenta o problemă sub forma unui desen?

Dacă ați răspuns afirmativ la majoritatea acestor întrebări, atunci probabil că vă bazați cel mai mult pe ochi.

- ❑ Constatați că repetați cuvintele care au fost utilizate de un prezentator sau că încuviințați energic din cap când cineva vă vorbește?
- ❑ Priviți în gol și păreți că visați cu ochii deschiși, când vă ascultați gândurile?
- ❑ Vă place să ascultați muzică și programe radiofonice?
- ❑ Sunteți genul de persoană care-și reamintește întotdeauna un nume?
- ❑ Vă place să vă bazați pe instrucțiuni verbale?
- ❑ Spuneți glume și vă face plăcere o dezbatere constructivă când soluționați probleme?
- ❑ Vă place să folosiți telefonul?

Dacă ați răspuns afirmativ la majoritatea acestor întrebări, atunci probabil că vă bazați cel mai mult pe urechi.

- ❑ În timpul ședințelor, stați câteodată pleoștit în scaun, simțindu-vă frustrat că nu vă puteți scula și plimba înainte și înapoi?
- ❑ Vă place să vă jucați cu pixul, cu o radieră, cu agenda sau cu hârtiile când vă vorbește cineva?
- ❑ Vă plac activitățile în aer liber?
- ❑ Manifestați tendința de a vă aminti faptele care s-au întâmplat, dar nu și numele, ba nici chiar fețele persoanelor?
- ❑ Aveți o gestică expresivă?
- ❑ Sunteți genul de persoană care dorește să-și suflece mânecile și să „facă", nu să „vorbească"?
- ❑ Vă place să rezolvați probleme profesionale și în același timp să întreprindeți o activitate fizică?

Dacă ați răspuns afirmativ la majoritatea acestor întrebări, atunci probabil că vă bazați cel mai mult pe corp.

Cei mai mulți oameni preferă unul dintre aceste moduri de asimilare a informațiilor. Unii, îndeosebi cei care au acționat în mod conștient pentru a-și dezvolta stiluri diferite, se pot simți bine folosind două sau trei moduri. Într-un grup obișnuit de oameni, cam o treime vor prefera în mod obișnuit să-și folosească ochii, o treime își vor folosi urechile, iar o treime, corpul. Nu se poate afirma că unul dintre moduri ar fi mai bun decât celelalte: ele sunt pur și simplu diferite.

În majoritatea cazurilor, la locul de muncă, informațiile sunt împărtășite prin intermediul instrucțiunilor scrise sau verbale. În timpul ședințelor, ca și la majoritatea cursurilor de instruire profesională, oamenii nu sunt în mod obișnuit încurajați să se ridice și să se plimbe, deși exact asta ar dori să facă un procentaj considerabil din rândul lor.

Unii liderii pe care i-am intervievat au o puternică orientare vizuală. Hilary Cropper, director executiv la FI Group, este un exemplu bun în această privință.

Îmi plac imaginile. În ședințele de management nu pot rezista să nu mă duc la flipchart. Desenarea unei idei transmite un concept mult mai clar decât o pot face cifrele. Prin imagini puteți exprima ceea ce nu puteți spune deocamdată în cuvinte.

Chris Mellor, director la Anglian Water, este de aceeaşi părere: „Manifest tendința de a vizualiza conceptele, de a gândi în metafore."

Jayne-Anne Gadhia, director la Virgin One Account, se exprimă în termeni foarte vizuali. Ea îşi aminteşte lucrurile vizual, ocolind hârtiile. Iar atunci când se luptă cu un concept dificil, ea vorbeşte despre „deschiderea unei uşi" în minte pentru a localiza unul dintre modelele ei, pe care să-l „întrebe" ce ar face în situația respectivă.

Când mă întâlnesc cu directori executivi, sunt conştient într-o măsură tot mai mare de importanța acestui aspect al învățării şi, în acelaşi timp, de măsura în care este înțeles în mod greşit. Mulți oameni privesc pur şi simplu în gol când le sunt prezentate doar cuvinte scrise, dar sunt atraşi instantaneu dacă comunicarea se face prin intermediul unui desen sau al unui tabel.

Cum ați putea dumneavoastră şi compania din care faceți parte să vă îmbunătățiți gama stilurilor de comunicare? Ce ați putea întreprinde pentru a vă lărgi propria gamă de stiluri de comunicare, crescându-vă astfel eficiența?
Lista de pe pagina următoare conține multe dintre modurile obişnuite în care sunt împărtăşite informațiile într-o companie. Alegeți tehnici pe care nu le folosiți şi grupați-le sub cele trei titluri, „ochi", „urechi" şi „corp", pentru a vă spori repertoriul.

- ✓ flipcharturi colorate
- ✓ table albe magnetice
- ✓ bilete de tip „post-it"
- ✓ cărți poştale
- ✓ mesaje de e-mail scurte, personalizate
- ✓ caricaturi
- ✓ afişe
- ✓ materiale video
- ✓ buletine informative
- ✓ intranet
- ✓ proiectoare
- ✓ afişaje interactive
- ✓ table de graffiti
- ✓ muzică
- ✓ joc de roluri/scenariu
- ✓ informări în echipă
- ✓ jocuri
- ✓ zvonuri

Centrica – experiența cu clienții

Când a dorit să comunice angajaților săi unele mesaje-cheie despre clienți, compania britanică Centrica a ales un mod neobişnuit de angajare a urechilor, ochilor şi corpului, utilizând un labirint de învățare.

Centrica se extinsese rapid de la nivelul unei companii care deținea British Gas la o companie furnizoare de servicii pe scară largă, care includea o divizie de servicii financiare, Asociația Automobilistică (AA – „Automobile Association"), servicii de remorcare, depanare şi asigurare, precum şi telecomunicații şi sisteme de pază pentru locuințe.

Când s-au făcut aceste achiziții şi s-au pus bazele unor afaceri noi, a apărut o provocare: cum să procedeze pentru ca 32.000 de oameni să cunoască mai multe despre clienți şi oportunități, pentru ca după aceea să le potrivească nevoile cu gama de produse şi servicii disponibile – pe scurt, să angajeze întreaga forță de muncă, prin oferirea tabloului de ansamblu, a unei istorii şi a unei experiențe interactive.

Compania Purple Works, specializată în învățare şi comunicare, a realizat un concept de învățare care se baza pe aducerea laolaltă a informațiilor despre clienți, produse şi servicii din toate sectoarele Centrica, pe care, după aceea, să le prezinte sub forma unei expoziții interactive, mobile.

Ideea, care a avut un succes impresionant, a fost aceea de a crea o experiență de învățare multimedia interactivă sub formă de expoziție, o aşa-numită „expoînvățare". Echipa creativă, condusă de directorul Mark Watson de la Purple Works, s-a inspirat din cele mai bune tehnici de expunere interactivă muzeale, precum cele adoptate de Muzeul Ştiințelor din Londra, ca şi din practicile cele mai inovatoare în comunicațiile interne şi externe.

Conceptul asigura satisfacerea tuturor stilurilor de învățare, şi pentru fiecare angajat, indiferent cât de experimentat ori de lipsit de experiență ar fi fost, exista câte ceva. Astfel, existau panouri vizuale mari pentru cei care preferau să-şi folosească ochii. Existau activități conversaționale, orientate spre persoanele cărora le plăcea să asculte. Existau casete ciudate, care-i îndemnau să le deschidă pe aceia cărora le plăcea să atingă şi să simtă lucrurile. Angajaților li se îngăduia să învețe în ritmul care le convenea şi să se concentreze asupra informațiilor care li se păreau relevante.

Abordarea aceasta a îngăduit companiei Centrica să afle despre clienții săi și despre nevoile lor schimbătoare într-un mod rapid și eficient din punctul de vedere al costurilor. Le-a îngăduit de asemenea angajaților să se conecteze la tabloul de ansamblu al Centrica – acela al unei companii de tip nou, care vindea o gamă largă de produse, achiziționate în principal din țară, pe lângă gazele naturale.

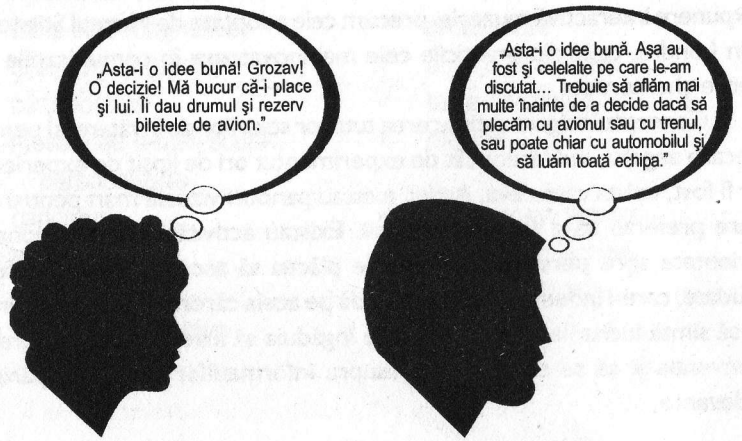
În ce fel ați putea organiza comunicații mai imaginative la locul de muncă? Pe baza cunoștințelor pe care le dețineți acum despre necesitatea de a oferi informațiile în moduri variate, gândiți-vă cum ar putea ele afecta felul în care vă gestionați ședințele. Pentru mai multe idei despre organizarea de ședințe benefice pentru creier, a se vedea paginile 117-118.

MODUL DE FOLOSIRE A INFORMAȚIILOR

Felul în care folosim informațiile pe care ni le furnizează simțurile depinde foarte mult de genul de personalitate pe care o avem. Personalitatea umană este un determinant-cheie al felului în care percepem informația. La nivelul cel mai simplu, două persoane pot vedea lucruri complet diferite în aceeași imagine.

Situația poate fi încă și mai evidentă când sunt implicate cuvinte.

De exemplu, dacă cineva vă spune „asta-i o idee bună!", este posibil să auziți oricare dintre cele două variante de mai jos:



Psihiatrul elvețian Carl Jung a descris cel dintâi zona aceasta în detaliu. El a împărțit oamenii în perceptivi, gânditori, senzoriali și intuitivi, iar teoriile sale au influențat multe dintre testele actuale care sunt utilizate în descrierea stilurilor individuale de personalitate. Unul dintre testele cele mai folosite este „indicatorul de tipuri Myers-Briggs", care încearcă să descopere preferințele înnăscute ale unei persoane. Există 16 tipuri de bază, fundamentate pe patru stiluri principale: gânditori intuitivi, gânditori senzoriali, perceptivi intuitivi și perceptivi senzoriali. Aceste patru stiluri vor tinde să reacționeze în moduri previzibil diferite când culeg informații și au legături cu lumea. De exemplu, gânditorii senzoriali vor prefera să se bazeze pe date concrete, în timp ce intuitivii se vor baza mai degrabă pe impresii de ansamblu. Dintre avantajele testului Myers-Briggs fac parte impartialitatea sa și transferul bun între mediul personal și cel profesional.

Ați văzut deja genul acesta de abordare când ați aflat despre emisferele creierului și teoriile formulate de Ned Hermann.

IDENTIFICAREA STILULUI PERSONAL DE ÎNVĂȚARE

Psihologii britanici Peter Honey și Alan Mumford au conceput un test care este utilizat pe scară largă în companii din toate domeniile de activitate. Testul se concentrează asupra celui de-al treilea dintre elementele care alcătuiesc stilul de învățare al unei persoane (felul în care sunt utilizate informațiile) și identifică patru stiluri de învățare: activ, reflexiv, pragmatic și teoretic.

Fără a ști altceva, care cuvânt apreciați că vă descrie cel mai bine ca elev?

Descrierile lui Honey și Mumford oferă un mod accesibil de a determina felul în care preferați să acționați pe baza informațiilor pe care le-ați asimilat. Deși ele nu descriu toate elementele-cheie ale unui stil de învățare, oferă o imagine realistă și accesibilă a personalității dumneavoastră de elev.

Dacă aveți un stil de învățare *activ*, sunteți genul de persoană care-și suflecă imediat mânecile și trece la treabă. Vă plac experiențele directe

și orice noutate vă entuziasmează. Manifestați tendința să acționați mai întâi și să gândiți după aceea. Vă place să fiți activ și, imediat ce vi se dă o problemă, începeți să căutați soluții. Probabil că sunteți sociabil din fire.

Deviza dumneavoastră: „Voi încerca orice, măcar o dată."

Dacă aveți un stil de învățare *reflexiv*, manifestați tendința de a vă retrage din experiențele care presupun o implicare directă. La ședințe, probabil că vă așezați pe locurile din spate. Vă place să asimilați o cantitate mare de date înainte de a lua o decizie. Preferați să vedeți direcția în care se îndreaptă lucrurile înainte de a vă spune opinia personală. Probabil că sunteți precaut din fire.

Deviza dumneavoastră: „Va trebui să mă gândesc la asta."

Dacă aveți un stil de învățare *teoretic*, manifestați tendința de gândi lucrurile în succesiune logică, până le puteți încadra într-un tipar. Vă plac modelele, sistemele și regulile. Vă place să fiți detașat și analitic. Puteți fi un gânditor riguros și util, un individ care nu va renunța la o opinie doar pentru că nu se potrivește cu viziunea sa despre lume.

Deviza dumneavoastră: „Dar cum se potrivește asta cu...?"

Dacă aveți un stil de învățare *pragmatic*, doriți permanent să încercați idei noi. Experimentați întruna. Vreți să treceți la treabă, și nu să stați locului, vorbind. După ce ați auzit ceva interesant, doriți să-l testați imediat.

Deviza dumneavoastră: „Trebuie să existe o cale mai bună."

Ați avut dreptate în primele impresii despre stilul personal de învățare? Ați conchis, așa cum fac mulți, că, în modul în care operați, există elemente din două-trei tipuri? Puteți face o analiză mai detaliată a stilului de învățare preferat, completând un chestionar de autoevaluare de la Peter Honey Learning (a se vedea paginile 281 și 282).

STILURILE DE ÎNVĂȚARE ȘI PREFERINȚELE PRIVIND OBȚINEREA INFORMAȚIILOR

Este posibil să aveți un stil de învățare activ tăcut și unul reflexiv gălăgios. Categoriile acestea nu vă permit să arătați gradul de implicare emoțională pe care-l aveți ca elev. De asemenea, ele nu fac distincție

între deosebirile-cheie absolute din modul în care asimilați datele – cu ajutorul ochilor, urechilor sau trupului – pe care le-am explorat mai devreme în acest capitol. Astfel, de exemplu, puteți avea un stil de învățare teoretic, cu o preferință puternic dezvoltată spre preluarea informațiilor pe cale vizuală sau auditivă.

Pentru simplificare, sugerez că o combinație de doi termeni, câte unul din fiecare dintre grupurile următoare, vă va oferi o descriere mai completă ca elev.

Ochi sau vizual Urechi sau auditiv Corp sau chinestezic/fizic	+	Activ Reflexiv Teoretic Pragmatic	=	Stil de învățare

În felul acesta, sunt posibile 12 combinații diferite: vizual/reflexiv, auditiv/pragmatic etc. Odată ce veți recunoaște descrierile acestea simple de stiluri diferite, munca nu va mai fi niciodată aceeași. Pe neașteptate, veți fi mult mai în măsură să anticipați felurile în care colegii vor reacționa față de anumite situații și veți acționa în conformitate.

Atunci când vă dați seama care este stilul de învățare preferat, puteți întreprinde pași în direcția dezvoltării acelor zone pe care nu le preferați în mod instinctiv. De asemenea, deveniți mai conștient de felul în care și locul unde ați prefera în mod ideal să asimilați și să prelucrați informațiile. Dacă conduceți o ședință sau faceți o prezentare, vă puteți asigura că nu aderați cu rigiditate la stilul de învățare preferat, riscând astfel să nu stabiliți un contact real cu majoritatea audienței! Dacă sunteți realmente interesat, atunci vă puteți întocmi și profilurile Hermann Brain Dominance™ și Myers-Briggs™ pentru a căpăta informații suplimentare.

STILURILE DE ÎNVĂȚARE ȘI ȘEDINȚELE

O conjunctură în care stilurile de învățare ale oamenilor reies în mod specific o constituie ședințele, așa cum au arătat și cele două ședințe diferite din ziua lui Annie, din capitolul 1. Utilizând stilurile de învățare Honey și Mumford, puteți vedea cum ar putea reacționa tipurile diferite:

- Activii sunt ultimii care iau loc pe scaun la începutul unei ședințe. Ei doresc să facă brainstorming pentru orice și ezită întotdeauna să citească documentele care au fost propuse, preferând să discute despre problemele practice care sunt ridicate. Când se discută despre probleme de management pe termen lung, ei privesc în gol. Dacă ședința nu este condusă cu fermitate, sunt adesea văzuți discutând cu vecinii.
- Reflexivii pot părea frecvent că nu sunt complet angajați. Ei șovăie întotdeauna să ajungă la un acord „aici și acum", preferând să ceară timp ca să se gândească la problemă. Vor fi încântați să vehiculeze hârtii cu date sau studii noi pe care să le discute. Le vine greu dacă participanții la ședință trebuie să ia decizii urgente și neașteptate. Vor avea tendința de a examina noile propuneri din toate unghiurile și vor ezita în a porni imediat într-o anumită direcție.
- Teoreticienii pot fi de asemenea greu de așezat. Probabil că vor discuta despre structurile și ideile care i-au interesat, dar care pot să nu fie neapărat relevante pentru ședința curentă. Vor dori să pună sub semnul întrebării ipotezele fundamentale de la baza oricărei direcții de acțiune propuse. Nu vor dori să-și dea acordul, până ce nu vor vedea felul în care propunerile făcute se potrivesc cu viziunea lor despre lume. Ori de câte ori se analizează ceva care prezintă un grad de risc, vor dori să cuantifice incertitudinea. Nu le place schimbarea decât dacă văd noul tipar în care se potrivește aceasta.
- Pragmaticii vor fi probabil doritori să înceapă. Ei nu-și fac griji dacă nu există o ordine de zi, fiind încântați să se angajeze în orice subiect propus pentru a fi discutat. Sunt imprevizibili și este probabil să-și aplice cea mai recentă teorie sau idee la orice s-ar discuta. Se vor implica dacă discuțiile îi stimulează; în caz contrar, pot avea o atitudine de subminare. Vor continua să lucreze în direcția ideilor lor și după ce s-a convenit asupra celor ce trebuie făcute și pot chiar să sugereze revizuiri ale unor lucruri despre care alții cred că au fost deja ferm decise.

Dacă la aceasta veți adăuga ceea ce știți despre modurile în care colegii dumneavoastră preferă să asimileze informațiile, veți fi bine pregătit.

Amintiți-vă ședințele cele mai bune și cele mai nesatisfăcătoare în care ați fost implicat. Scrieți numele unor persoane în dreptul diverselor tipuri Honey și Mumford descrise mai sus. În ce alte moduri sau situații conștientizați stilurile de învățare ale oamenilor la locul de muncă?

Zece sfaturi pentru organizarea de ședințe benefice pentru creier

Dacă doriți să obțineți randamentul cel mai bun de la creierele adunate în jurul mesei la oricare ședință în care sunteți implicat, iată alte idei:

1. *Întotdeauna anunțați din timp subiectul ședințelor.* Creierului îi face plăcere să stabilească conexiuni și „să unească punctele". Oferindu-i din timp ceva la care să se gândească, va face combinații și asocieri cu alte tipare de gândire și cunoștințe existente, pentru a crea idei noi.
2. *Asigurați-vă că ședințele au o structură clară.* Creierului îi place să pună lucrurile în ordine.
3. *Folosiți laudele.* Găsirea unor moduri în care să-i lăudați pe oameni va duce probabil la creșterea stimei lor de sine și va crea un mediu în care vor fi stimulați să-și spună părerile. Este util un raport laudă-dezaprobare de 4:1.
4. *Investiți timp în crearea unei stări emoționale adecvate pentru participanți.* Dacă mintea vă este stresată, va opera doar la nivelul de bază de care va avea nevoie pentru supraviețuire. Nu vom avea randament dacă nu suntem într-o stare de vigilență, pe un fond relaxat.
5. *Împărțiți conținutul în fragmente mai mici.* Creierul funcționează mai bine când se poate concentra asupra unor elemente specifice. Împărțirea problemelor în elemente mai mici poate ajuta de asemenea memoria.
6. *Folosiți umorul.* Când râdem, creierul eliberează neurotransmițători, substanțe chimice care stimulează starea de vigilență și reamintirea unor elemente.

7. *Folosiți dialogul*. Creierul prosperă de pe urma feedbackului; dialogul este una dintre sursele constante și imediate ale acestuia. Dacă vă mulțumiți să spuneți cuiva ceva într-o ședință, nu înseamnă că ați avut impact asupra minții sale.
8. *Specificați rezultate și stabiliți legături cu ședințe trecute și viitoare*. Deoarece creierului îi plac conexiunile și are capacitatea de a selecta datele relevante, este o idee bună să-i dați ceva la care să lucreze după ședință. O hartă mentală poate fi un mod mai bun de înregistrare a unei ședințe decât procesul-verbal tradițional.
9. *Urmăriți nivelurile de concentrare ale oamenilor*. Deși toți avem durate diferite de concentrare, pauzele regulate pentru destindere îi îngăduie creierului să capete suficient sânge oxigenat, sursa sa de energie. Uneori însă, când creierul este realmente angajat, poate fi mai bine să nu întrerupeți fluxul de lucru.
10. *Petreceți timp reflectând la ce a funcționat și ce nu*. Altă piesă importantă – și care adesea lipsește – de feedback pentru creier implică rezervarea unor momente în care să discutați despre felul în care s-a desfășurat o ședință și să planificați să faceți lucrurile diferit, dacă n-au mers bine.

CE FEL DE ELEV SUNTEȚI? – REZUMAT

AȚI ÎNVĂȚAT:
- ✓ că stilul de învățare are trei aspecte: unde preferați să învățați, cum asimilați informațiile și cum le utilizați
- ✓ cum să organizați ședințe mai benefice pentru creier

IDEI-CHEIE:
- Vizual, auditiv și chinestezic, sau ochi, urechi și trup
- Perceptivi, gânditori, senzoriali și intuitivi
- Indicatorul de tipuri Myers-Briggs
- Stilurile de învățare

TEHNICI/ ABORDĂRI-CHEIE:
- Utilizarea tuturor simțurilor
- Dezvoltarea de stiluri de învățare diferite

6

Ingeniozitatea

ÎNGĂDUIȚI-MI SĂ VĂ PORT ÎNTR-UN SCURT ZBOR AL FANTEZIEI. IMAGINAȚI-VĂ că sunteți într-un superb restaurant scandinav. Sunteți întrebat ce doriți să mâncați. Chelnerul vă arată o tavă minunată din lemn, o *smörgåsbord*, pe care sunt aranjate elegant și atrăgător porții de mâncare. Mezeluri, pește, fructe și legume, toate sunt așezate pe părți diferite ale tăvii lungi. Din fericire, sunteți într-un restaurant frecventat de turiști, așa încât fiecare secțiune a tăvii este etichetată. Alegeți după voie, oprindu-vă uneori să citiți, pentru a vedea ce mâncați, iar alteori savurați pur și simplu combinația delicioasă de gusturi.

Doresc să aveți aceeași imagine în privința propriilor dumneavoastră resurse de învățare, a tehnicilor de care dispuneți ca „elev". Trebuie să doriți să le folosiți, la fel cum doriți să gustați mâncărurile care arată frumos. Pe scurt, trebuie să aveți apetit pentru învățare. Dacă explorați conținutul acestei *smörgåsbord* imaginare, pe etichete veți citi:

Obținerea tabloului de ansamblu
Acordarea minții
Folosirea memoriei
Porționarea învățării
Învățarea prin imitare
Învățarea on-line
Extinderea gamei de tehnici

În capitolul acesta voi prezenta unele dintre tehnicile de care aveți nevoie pentru a fi un elev ingenios.

OBȚINEREA TABLOULUI DE ANSAMBLU

Suntem înconjurați de informații. Datele trec pe lângă noi într-un torent rapid. Avem nevoie de un mod de a le interpreta şi a le înțelege.

Destul de frecvent merg la şedințe care încep înainte ca vreun participant să aibă cea mai vagă idee despre ordinea de zi. Ascult conferențiari care nu mă anunță la începutul discursului lor despre ce vor vorbi. Particip la sesiuni de instruire la care instructorii se lansează direct în probleme, fără să ofere niciun context. Lucrez cu companii care derulează programe majore de schimbare în care nimeni n-a clarificat tuturor celor implicați motivele pentru care sunt implementate şi toți vehiculează date aparent importante, dar pe care puține persoane par să le înțeleagă realmente. Iar în viața personală întâlnesc multe situații din care aş putea să învăț ceva şi în care informațiile sunt prezentate ca şi cum ar fi unica realitate, deşi de fapt nu reprezintă decât un simplu punct de vedere.

Genul acesta de experiențe este foarte frustrant pentru creier. Pentru a fi în stare să opereze eficient, creierului îi place, aşa cum am văzut deja, să poată stabili conexiuni şi tipare. Dacă-l lipsim de un context, îi va fi mult mai dificil să lege ceea ce vede, aude sau percepe de datele pe care le cunoaşte deja. Este de asemenea mult mai probabil că vom simți disconfort sau anxietate ca rezultat al încercării de a deduce relevanța situațiilor cu care ne confruntăm.

Una dintre cele mai importante abilități în procesul de deprindere a ştiinței învățării este abilitatea de a pune întrebări care să ne îngăduie să examinăm tabloul de ansamblu. Poate fi de asemenea necesar să întrerupem derularea unei situații pentru a investiga ce se întâmplă.

Zece sfaturi pentru a pune întrebări în vederea obținerii tabloului de ansamblu

1. Îmi pare realmente rău, dar nu ştiu despre ce este vorba. Ați putea explica?
2. Am scăpat ceva? Datele acestea nu par să se potrivească cu ceea ce credeam că vom face. Ați putea explica?

3. Ați putea repeta ce anume intenționați să abordați în sesiunea aceasta?
4. Ar fi cu adevărat de mare ajutor dacă ne-ați putea spune ce vom trata azi.
5. M-ar ajuta dacă ați putea zăbovi câteva momente pentru a schița felul în care veți aborda subiectul.
6. În ce fel se potriveşte asta în tabloul de ansamblu?
7. Stați puțin! Trebuie neapărat să vă opriți şi să explicați cum se potrivesc toate acestea în tabloul de ansamblu.
8. Ar fi posibil să vă faceți puțin timp pentru a explica felul în care se potrivesc toate acestea în tabloul de ansamblu?
9. Realmente nu înțeleg asta. Mă puteți ajuta?
10. Am putea face o pauză de câteva minute pentru a conveni o ordine de zi pentru sesiunea aceasta?

Amintiți-vă de o situație din viața profesională sau personală în care v-ar fi plăcut să fi beneficiat de tabloul de ansamblu. Repetați în minte câteva dintre punctele de mai sus şi adaptați-le la propriul limbaj şi stil.

Uneori, oamenii susțin că pur şi simplu nu dispun de timpul necesar pentru a se opri şi a discuta care ar fi abordarea optimă. Ei îşi prezintă abordarea ca fiind singura cu aplicabilitate practică, ținând seama de circumstanțe. Genul acesta de atitudine reduce şansele ca procesul de învățare să-i atragă cu succes pe elevi.

Comentarii precum cele pe care le-am sugerat pot părea aproape insultător de evidente. Dar, evidente sau nu, dacă nu vor fi rostite cât mai devreme în decursul unei şedințe de învățare, vor domni confuzia şi detaşarea.

Pe măsură ce veți deveni mai încrezător ca elev, veți stabili şi alte lucruri pe care poate fi necesar să le solicitați la începutul unei activități. De exemplu, puteți dori să aflați mai multe despre:

- Înțelegerea a ceea ce se oferă: cât va dura, dacă este evaluat, dacă se va derula individual sau în grupuri, cum se potriveşte cu alte activități care sunt planificate.

- Scopul a ceea ce se oferă: dacă este văzut ca o experiență socială sau de tip educațional, care sunt obiectivele tutorelui sau mediatorului.
- Mediul care va fi utilizat: în ce măsură va fi interactiv, cât de largă va fi gama de metode de învățare utilizată, dacă o parte din învățare se va derula on-line.

Este perfect posibil să fiți îndepărtat de învățarea unui subiect, deşi de fapt acesta vă interesează. În multe cazuri, se dovedeşte, în urma unor discuții ulterioare, că ați fost respins chiar prima dată când ați încercat să faceți ceva, așa cum a fost respinsă soția mea de la cântatul la pian.

Ca elev-adult (şi ca elev-copil), dacă nu veți pune întrebări similare celor pe care le-am explorat, puteți rata momentul esențial în care ați putea stabili conexiunea dintre învățarea oferită şi propriile dumneavoastră necesități. Poate că, dacă ar fi putut pune întrebările care s-o ajute să înțeleagă ce dorea profesorul ei de muzică, soția mea ar fi putut avea o experiență diferită în copilărie.

Poate ați avut şi dumneavoastră o experiență similară, dacă ați fost vreodată într-o situație în care să fi avut ceva foarte dificil sau delicat de spus cuiva. Veştile rele constituie un asemenea exemplu. Dacă nu abordați subiectul imediat, totul este pierdut. Treptat, devine tot mai stânjenitor să spuneți ceea ce aveți în minte.

Pentru ca învățarea să aibă succes, trebuie să vă conectați activ la ea. În actul conectării, creați, bineînțeles, oportunități pentru a influența stilul de învățare. Dacă este rugat să recapituleze ce s-a întâmplat anterior şi ce s-a planificat pentru sesiune, un mediator este ajutat să facă o treabă mai bună. Dacă veți pune întrebări despre utilizarea de diverse medii, furnizați idei care poate că altfel n-ar fi apărut în mintea celor cu care lucrați. Desigur, trebuie procedat astfel încât să nu pară că o persoană „face paradă" de cunoştințele sale.

ADAPTAREA MINȚII

Procesul de conectare se referă de fapt la adaptare. La fel cum, atunci când mergem în străinătate, durează o vreme până ce urechile ni

se obişnuiesc cu sunetele diferite ale limbii străine pe care o auzim, mintea are nevoie de timp pentru a se adapta la mediul sau la metoda pe care urmează s-o folosească.

Aşa cum ştiți deja, creierului îi plac tiparele. Puteți folosi această caracteristică în privința adaptării la învățare.

Înainte de a începe o activitate de învățare explicită, încercați următoarele idei simple:

- Scrieți pe o coală de hârtie sau pe o foaie de flipchart tot ce ştiți deja despre un subiect. Nu vă grăbiți, ba chiar reveniți de mai multe ori la sarcina aceasta. Folosiți nu numai cuvinte, ci şi desene, scheme... orice vi se pare util. În mod similar cu brainstormingul, care înseamnă în traducere literală „furtuna creierului", eu numesc această activitate „braindrizzle", care înseamnă în traducere literală „burnița creierului". Ea este mult mai puțin dependentă de un anumit moment decât brainstormingul şi induce mai puțin stres inutil. Punând pe hârtie ceea ce aveți deja în minte, începeți să organizați ceea ce ştiți.
- Stabiliți-vă efectuarea unor sarcini simple de cercetare, de exemplu petrecerea unei ore pentru căutare concentrată pe Internet sau pentru găsirea unei cărți bune din bibliotecă. Mintea vă este extrem de curioasă, așa încât, odată ce începeți să îngustați domeniul, începeți să vă adaptați.
- Rugați o rudă, un prieten sau un coleg să vă spună ce cunoaşte despre subiectul care vă interesează. Persoanele diferite tind să facă conexiuni la care nu v-ați fi gândit.
- Răsfoiți şi parcurgeți superficial cât mai multe cărți sau reviste despre subiectul pe care l-ați ales şi scrieți toate ideile interesante pe bilete post-it. Prindeți-le după aceea într-un loc unde le puteți vedea. Puteți asimila datele cu viteză foarte mare. Înconjurarea cu mementouri vizuale este un mod bun de a vă angaja creierul.
- Întocmiți o listă cu toate întrebările pe care le aveți despre domeniul care vă interesează. În mod firesc, creierul va începe să caute conexiunile/răspunsurile după ce s-a adaptat la el.

Prin simpla efectuare a acestor activități, începeți să-i acordați minții timp să examineze lucrurile înainte de a începe să învățați. Veți fi uimit de abilitatea ei de a prelucra informațiile existente şi de a dobândi date noi, astfel încât să fiți bine cuplat la subiect atunci când începeți.

PORȚIONAREA PROCESULUI DE ÎNVĂȚARE

Este important să stabiliți ținte explicite pentru învățare. Pentru a fi un elev de succes şi a atinge țintele acestea, unul dintre atributele-cheie de care aveți nevoie este abilitatea de a împărți învățarea în fragmente mai mici, care să fie gestionabile. „Divizarea învățării într-o serie de metode" este modul în care Peter Honey şi cu mine descriem această abilitate.

Aceasta înseamnă să vă „întrebați" ce anume doriți să învățați şi să împărțiți subiectul respectiv în fracțiuni potrivite. După aceea, aspectele sale diferite pot necesita abordări diferite. Aşa cum sugerează metafora interogării, trebuie să vă puneți unele întrebări dificile. În această privință există mai multe tehnici care vă pot ajuta.

Aducerea în prim-plan

Expresia aceasta a fost inventată de dr. Javier Bajer, director executiv la Talent Foundation. Ea descrie aşezarea procesului de învățare sub microscop şi mărirea treptată a imaginii, astfel încât să vedem tot mai mult din ceea ce este implicat în învățare. De exemplu, dacă dorim să învățăm să şofăm, putem începe prin a vedea un automobil care merge în siguranță pe şosea cu noi la volan. Dacă mai amplificăm puțin, putem vedea o şcoală de şoferi auto şi pe noi în automobil, fiind învățați să şofăm. După aceea, poate să urmeze o imagine a jurnalului nostru, care prezintă planificarea lecțiilor şi şedințelor de condus. Următoarea imagine amplificată ne poate arăta în automobil, exersând parcarea cu spatele, şi aşa mai departe.

Denumirea componentelor

O altă tehnică, utilizată pe scară largă în instruiri, implică etichetele autoadezive. Luați o coală mare de hârtie, de genul celor pe care le aveți

pe flipchart. Înarmați-vă cu un teanc de etichete autoadezive. Gândiți-vă la învățarea în care sunteți implicat. Imaginați-vă că învățarea este ca o maşină şi încercați s-o demontați în părțile componente. Utilizând tot exemplul şofatului, asta înseamnă că ați putea scrie pe etichete lucruri de felul acesta:

Învățarea semnalizării	Folosirea oglinzii
Învățarea parcării	Cunoaşterea indicatoarelor rutiere
Învingerea temerii	Deplasarea cu viteză constantă

După aceea, lipiți toate etichetele pe coală şi retrageți-vă un pas. Vedeți dacă le puteți grupa în categorii utile. În sfârşit, deduceți ce fel de abordare trebuie să folosiți pentru fiecare grup.

O idee utilă în activitatea aceasta este să vă puneți întrebări care încep cu „cine", „ce", „unde", „de ce", „când" şi „cum".

Scrierea rețetei

Puteți încerca să descrieți învățarea în termenii unei rețete culinare. Pentru conducerea unui automobil, rețeta poate conține abilitățile pe care trebuie să le dobândiți pentru a deveni competent: cum să porniți, cum să schimbați vitezele, cum să virați etc. Sau le puteți orândui consecutiv, ca într-o adevărată rețetă culinară:

Se găsește un automobil
Se găsește o școală auto
Se face înscrierea la școala auto
Se programează orele de practică etc.

Indiferent ce tehnică veți alege, în cazul învățării, ca şi în cazul vieții înseşi, trebuie să puteți fragmenta fiecare sarcină în secțiuni sau în părți abordabile, pentru a înțelege seriile de „metode" pe care trebuie să le stăpâniți.

ÎNVĂȚAREA PRIN IMITARE

Cugetarea „imitarea este forma superioară a măgulirii" proiectează o lumină asupra unui aspect contradictoriu al comportamentului uman. Lesne de înțeles, furtul ideilor cuiva, cu excepția cazului în care utilizăm ghilimele sau le identificăm în mod explicit ca fiind citate, este considerat infracțiune. La școală suntem învățați să nu trișăm. Pentru ideile și produsele comerciale există legi de copyright, patente și mărci înregistrate, care oferă o formă de protecție. În același timp însă, știm că oamenii inteligenți sunt aceia care pot folosi ideile altor persoane în beneficiul personal și al terților.

Ținând seama de mediul competitiv în care ne găsim, nu este deloc surprinzător că prea multe companii au o cultură care descurajează ideile NSIA (care „Nu Sunt Inventate Aici"). Cumva, ideile nu sunt considerate bune decât dacă ne-am gândit primii la ele – o abordare a învățării care ignoră complet creierul!

În mediul de afaceri contemporan, este în mod clar o dovadă de inconștiență să nu căutăm permanent idei bune. Când acestea sunt găsite, vor fi adesea imitate și copiate.

Exact la fel funcționează și mintea umană. Încă din pruncie, când încercăm să copiem și apoi să folosim cuvintele pe care le auzim în casă, creierul a încercat permanent să copieze și să imite ceea ce vedea și auzea. Apoi, pe măsură ce am crescut, am spus lucruri de felul „te rog, arată-mi cum se face", pentru a ne asigura că vom avea ocazia de a imita un prieten sau o rudă și, ulterior, un coleg la locul de muncă.

Este important să utilizăm pe scară largă această capacitate importantă a interesului creierului față de imitare. Este un instrument esențial al Erei Cunoașterii, în care capitalul intelectual este elementul cel mai însemnat al patrimoniului multor companii. În mod paradoxal, acum, când ideile au devenit moneda forte a succesului, este și mai important să copiem și să învățăm de la alții. În vreme ce furtul unui obiect material lasă în urmă o datorie evidentă, imitarea unei idei generează pur și simplu mai multe idei și lasă intactă ideea originară.

Pentru a avea succes, trebuie să căutați în mod conștient să vă puneți în cât mai multe situații în care puteți imita modelele de comportament

cele mai bune din viață. Pentru aceasta, trebuie să credeți în importanța acestei metode ca modalitate de a învăța lucruri noi, să recunoașteți abilitățile sociale de care aveți nevoie pentru a-i copia pe alții și să acționați pentru a căpăta această deprindere de învățare.

Când a instituit Ziua Învățării la Locul de Muncă pentru Campaign of Learning la sediul companiei britanice de asistență auto AA, Arie de Geus a relatat o poveste, care apare și în cartea sa *The Living Company* (*Compania – un organism viu*) și care ilustrează în mod pitoresc factorii necesari pentru ca abilitatea imitării să fie eficientă în practică. La începutul secolului al XIX-lea, în Marea Britanie, laptele era livrat la locuințele abonaților în sticle fără capac. Două dintre cele mai îndrăgite specii de păsări cântătoare, măcăleandrul și pițigoiul albastru, au învățat repede cum să mănânce caimacul care se aduna în partea de sus a sticlei. În anii 1930 însă, sticlele au fost acoperite cu capace din staniol, ținând astfel la distanță microbii și păsările.

Până în anii 1950, pițigoii albaștri din toată Marea Britanie au învățat cum să-și vâre ciocurile prin staniol și să mănânce caimacul. Măcălendrii însă n-au învățat nici până azi cum trebuie procedat. Potrivit profesorului Allan Wilson de la Berkeley, motivul ar fi că măcălendrii sunt păsări teritoriale, care își petrec o parte din timp ca perechi reproducătoare și apoi mare parte din restul timpului pentru a-și ține rivalii departe de zonele lor. Au șanse aproape nule de a se imita între ele. Pe de altă parte, pițigoii albaștri petrec în fiecare an câteva luni în stoluri de până la o duzină de păsări. Pe măsură ce trec de la o grădină la alta, ei au ocazia să imite orice pasăre care a învățat secretul capacului de la sticlele cu lapte. Arie de Geus a numit comportamentul acesta „de stol". Este un ingredient social esențial al ideii de imitare. Bineînțeles că, pentru a funcționa eficient, trebuie să fiți pregătit să transmiteți cunoștințe și, în același timp, să fiți dedicat dobândirii lor!

Sunteți un măcăleandru sau un pițigoi albastru în felul în care căutați să-i imitați pe alții? Sunteți fericit când alții beneficiază de pe urma ideilor și experiențelor dumneavoastră? Ce faceți pentru a vă asigura că asta se petrece în mod eficient?

Zece moduri de a vă asigura că beneficiați de pe urma imitării altora

1. *Petreceți timp cu persoanele din companie pe care le admirați cel mai mult.* Într-un timp foarte scurt, deprindem obiceiurile şi abordările altor persoane care ne sunt apropiate. De aceea, este important să fiți discriminatoriu în felul în care vă petreceți timpul.
2. *Identificați persoanele pe care le admirați cel mai mult în domeniul dumneavoastră profesional şi descoperiți care ar fi modalitățile cele mai potrivite pentru a le privi acționând.* Dacă-i puteți imita pe cei mai buni din domeniul dumneavoastră, probabil că veți avea mai mult succes.
3. *Identificați aspecte ale performanțelor personale pe care v-ar plăcea să le îmbunătățiți şi gândiți-vă la persoana din companie care excelează în privințele respective.* Genul acesta de imitație specifică poate fi un mod foarte constructiv de îmbunătățire a abilităților – de exemplu, conducerea unei şedințe sau oferirea de feedback.
4. *Căutați emisiuni TV sau filme care oferă exemple de urmat.* Ținând seama de tendința creierului de a imita, fiți atent la ce-i arătați.
5. *Citiți biografiile oamenilor pe care-i admirați.* Adesea scrierile biografice conțin idei despre comportamente de succes care pot fi imitate.
6. *În mod deliberat, petreceți prânzurile cu persoane pe care încercați să le egalați la locul de muncă.* Adesea, pauzele de prânz pot fi irosite. Dacă puteți stabili o relație socială cu persoane pe care le admirați, aveți mai multe ocazii de a le descoperi formulele de succes.
7. *În mod deliberat, cultivați prietenii cu persoane din medii diferite, care afişează comportamente exemplare.* Adesea, vă puteți alege cu idei utile când sunteți în tovărăşia unor persoane care nu vă împărtăşesc opiniile.

8. *Evitați să petreceți timp ineficient alături de colegi de muncă cu atitudine negativă.* În mod inevitabil, veți prelua o parte din negativismul lor.
9. *Când asistați la abordarea abilă a unei situații dificile, rețineți modurile în care s-a procedat.* Dați atenție propriilor percepții despre ceea ce a mers bine.
10. *Căutați oportunități sociale sau de învățare la locul de muncă, în care vă puteți extinde rețeaua de modele potențiale.* Acesta este modul optim în care să vă asigurați că „sunteți în stol cu tot felul de păsări".

Ca mulți dintre liderii pe care i-am intervievat, Colin Marshall, preşedinte la British Airways, vede aici rolul foarte însemnat al muncii de conducere:

> *Responsabilitatea unui lider este de a împărtăşi cunoştințe, competență şi experiență. În caz contrar, compania îşi va pierde memoria corporativă şi nu se va dezvolta. Eu împărtăşesc ceea ce ştiu prin intermediul unui proces oficial de şedințe de analiză şi al unui proces neoficial de dialoguri şi exemple zilnice. Rezultatul este un flux bidirecțional productiv, deoarece, aşa cum se spune, predarea este cea mai bună metodă de a învăța ceva. Una dintre lecțiile cele mai importante este semnificația comunicării interne în cadrul oricărei companii. Astfel, într-o companie ca British Airways, în care majoritatea personalului este permanent împrăştiată prin toată lumea, comunicarea regulată de calitate este o practică esențială a managementului.*

Într-o măsură tot mai mare, managerii lucrează în mod oficial cu un instructor sau mentor care va fi în stare să le fie un „prieten cu spirit critic", sugerând moduri în care pot învăța prin imitare. Pe lista de abilități necesare deprinderii ştiinței de a învăța, concepută de mine şi Peter Honey, cea mai importantă era considerată identificarea gradului de învățare solitară şi a gradului de învățare în colaborare. Ținând seama de importanța dimensiunii sociale a imitării, tehnicile schițate mai sus ar părea extrem de importante pentru a le stăpâni, dacă doriți să vă atingeți potențialul.

ÎNVĂȚAREA ON-LINE

Al doilea atribut ca importanță descoperit de mine şi Peter Honey a fost abilitatea de a învăța on-line. În prezent, pentru cei mai mulți oameni, acesta este un element inevitabil al vieții profesionale. Este un domeniu în care există foarte puține cercetări ştiințifice despre ce merge şi ce nu merge bine.

În *The Future of Corporate Learning* (*Viitorul învățării corporatiste*), un sondaj întreprins în anul 2000 pentru Ministerul Comerțului şi Industriei din Marea Britanie, al cărui coautor am fost, am descris modurile în care învățământul on-line (e-învățământul) devine important în aproape toate companiile mari pe care le-am examinat. Multe dintre acestea optaseră să creeze universități corporative, adesea majoritar virtuale. Multe sunt interesate într-o măsură tot mai mare de felul real în care învață oamenii. Compania britanică BAE Systems este un exemplu bun în această privință. Având peste 100.000 de angajați pe nouă piețe locale din toată lumea, ea a decis, deloc surprinzător, să creeze o universitate virtuală. Este semnificativ faptul că BAE are o facultate de tehnica învățării, alături de şcoala internațională de business, de centrul de testare şi practică şi de centrele tradiționale de inginerie, cercetare şi tehnologie.

În anul 2000, a fost lansată Universitatea pentru Perfecționare Profesională (University for Industry – Ufi) din Marea Britanie, prima e-universitate sponsorizată de guvern şi accesibilă persoanelor indiferent de gradul de educație. Printr-o rețea de centre de învățământ în grupurile de business şi comunitare, Ufi încearcă să facă învățământul disponibil în cursuri on-line scurte. Şi, desigur, în ultimul deceniu, multe universități corporative cu sediul în SUA şi în alte țări au început să ofere cursuri on-line.

Pentru a încerca să afle mai multe despre aceste aspecte al deprinderii ştiinței de a învăța, Campaign for Learning, consultanții de management de la KPMG, Ufi şi Peter Honey Learning au colaborat recent la un sondaj al atitudinilor față de e-învățământ.

Aproape toți respondenții din eşantionul nostru participaseră în anul anterior la o formă de învățământ on-line. Pe ansamblu, reacțiile lor față de e-învățământ au fost pozitive – 90% au apreciat că le-a fost util. Genurile de activități pe care le-au urmat au fost:

Implicarea în învățământul on-line în ultimele 12 luni	**%**
„Navigarea" pe Internet pentru informații	95
Actualizarea cunoştințelor din reviste sau buletine electronice	64
Tentativa deliberată de a dezvolta pe cont propriu noi abilități de lucru pe calculator, fără a participa la un curs	64
Instruirea sau ajutarea de către un coleg sau manager în deprinderea unor noi abilități de lucru pe calculator la locul de muncă	36
Participarea la grupuri de discuții de tip poştă electronică	33
Niciuna dintre cele de mai sus	3

Este similar cu propriul dumneavoastră tipar de comportament? Ce sfaturi aveți pentru „navigare" şi căutare eficientă pe Internet? Ce abilități ați căpătat on-line? Cum utilizați mesajele de e-mail? Considerați că mesajele de e-mail sunt un instrument pozitiv sau negativ? Cum îi puteți determina pe alții să le folosească în moduri utile pentru dumneavoastră? Cum puteți folosi grupurile de discuții pentru a vă ajuta să învățați?

Majoritatea oamenilor au o atitudine constructivă față de învățământul on-line. Termenii pe care îi asociază cu acesta sunt interesanți.

Termeni care descriu cel mai bine învățământul on-line	**%**
Comod	56
Acces rapid la informații	50
Lucrez în propriul meu ritm	42
Impersonal	30
Frustrant	29
Solitar	16
Eficient	14
Provocator	8
De calitate ridicată	7
Adecvat nevoilor personale	7
De calitate redusă	6
Stresant	5
Amenințător	0
Toate comentariile pozitive	86
Toate comentariile negative	57

Datele despre felul în care învățământul on-line poate fi nefolositor oferă indicii despre felul în care puteți învăța mai eficient on-line:

Moduri în care învățământul on-line poate fi de prea puțin folos – primele 8	%
Este ușor să irosești timpul	46
Calculatoarele se defectează	32
Este dificil de găsit materiale de e-învățământ relevante	30
Programele de învățare sau software-ul sunt de calitate slabă	26
Programele de învățare sau software-ul sunt prea tehnice	20
Programele de învățare sau software-ul sunt prea dificil de accesat	20
Solicită prea mult timp	17
Imposibil de învățat fără alte persoane	11

Concordă datele acestea cu propria dumneavoastră experiență de învățare on-line?
Ce vă sugerează datele din tabelul de mai sus despre modurile în care v-ați putea îmbunătăți propria învățare on-line?
Cât de mult învățați deja on-line?
Există mulți furnizori de învățământ on-line; v-ați gândit să încercați vreunul?

EXTINDEREA GAMEI PROPRII DE METODE

Pentru a fi un elev eficient, trebuie să fiți pregătit să căutați lucruri noi şi să încercați mereu să vă extindeți gama de metode. Abilitatea aceasta este specificată în mod explicit printre cele pe care le-am identificat împreună cu Peter Honey: „adăugarea constantă de tehnici noi în repertoriul dumneavoastră din toate sursele posibile" şi „experimentarea, prin încercări succesive, de diverse moduri de învățare".

Adevărul este că toți avem zone personale de confort în privința învățării şi cei mai mulți dintre noi le părăsim prea rar. Participarea la o serie de activități de învățare – explorarea unor probleme reale de business în cadrul unei echipe – sau acceptarea unui îndrumător se pot încadra în activitatea unei persoane, dar pot fi noutăți pentru alți oameni. Doar dumneavoastră veți şti ce este nou!

Realitatea aceasta este valabilă pentru cei de la baza companiei, dar şi pentru cei din vârf, aşa cum arată exemplul următor.

Campaign for Learning a găzduit o reuniune de tip mic dejun pentru directori executivi din companii mari. Scopul nostru a fost de a le atrage interesul față de problema învățământului. Pentru aceasta am apelat la discursul inspirațional al lui Charles Handy, care a avut amabilitatea de a-și sacrifica din timp pentru a ne ajuta.

Am fi putut să ne mulțumim pur și simplu cu ceea ce dorea să ne spună o persoană cu un asemenea grad de cunoaștere, să discutăm puțin la o cafea și apoi să ne vedem fiecare de drumurile noastre. Sunt convins că ar fi fost o experiență minunată pentru toți cei prezenți.

Însă, în acel moment, Charles și soția sa, Elizabeth, tocmai publicaseră *The New Alchemists* (*Noii alchimiști*), o examinare fascinantă, în cuvinte și fotografii, a unor persoane extraordinare care locuiau în Londra. În majoritatea portretelor acelora, se puteau face legături temeinice între evenimente personale din trecut și opiniile oamenilor despre învățare și valoarea ei pentru activitatea lor profesională actuală.

Lucrând cu Purple Works, o companie specializată în învățământ și comunicare, am creat planșe pentru învățare, bazate pe idei conținute în *Noii alchimiști*. Planșele au fost realizate color pentru a oferi stimulente vizuale la conversațiile din timpul micului dejun, concentrându-se asupra unor domenii ca influența școlii, a familiei, a traumelor, a eșecurilor și a contextului social aflat în schimbare foarte rapidă. Ele au fost așezate aidoma unor fețe de masă cu totul neobișnuite.

O reacție de nedumerire s-a putut simți imediat din partea multor directori executivi participanți. Planșele-fețe de masă pentru învățare nu făceau parte din zonele lor de confort curente în privința învățării. Dar, inspirați de Charles Handy, toți cei prezenți am depășit rapid neîncrederile inițiale și am descoperit cât de util putea fi un asemenea instrument în structurarea conversației fără nevoia unor medieri inoportune.

Directorul executiv al unei mari companii de construcții mi-a spus după aceea că de mulți ani nu se mai simțise atât de stimulat și a oferit în mod voluntar informații destul de private despre o experiență sportivă traumatizantă care-i modelase puternic personalitatea în domeniul profesional. În mod clar, el se bucurase să iasă din zona sa de confort.

Unde se opreşte zona dumneavoastră de confort? Uitați-vă prin cartea aceasta, mai ales la „25 de abordări cerebrale ale vieții personale şi profesionale" din Partea a IV-a. Câte dintre ele încă n-ați încercat? Alegeți una nouă asupra căreia să vă concentrați în luna următoare.

După cum spune Tom Peters:

Vestea bună – şi este o veste bună în mare măsură – este că toți oamenii au ocazia de a învăța, de a se perfecționa şi de a-şi îmbunătăți abilitățile.

INGENIOZITATEA – REZUMAT

AȚI ÎNVĂȚAT:
- ✓ cum să obțineți tabloul de ansamblu
- ✓ cum să vă asigurați că vă angajați în mod activ mintea
- ✓ cum să vă divizați învățarea în fragmente mai mici
- ✓ importanța imitării inteligente
- ✓ despre unele tendințe ale învățământului on-line
- ✓ despre importanța faptului de a căuta continuu să vă extindeți gama de metode

IDEI-CHEIE:
Zona de confort a învățării

TEHNICI/ ABORDĂRI-CHEIE:
Divizarea învățării în părțile ei componente

7
Reamintirea

ÎN MOD CLAR, RELAȚIA DINTRE MEMORIE ŞI ÎNVĂȚARE ESTE FOARTE IMPORTANTĂ. Este de asemenea un domeniu în care au apărut destule articole ce au indus în eroare, mai ales în presa populară. Putem astfel citi despre alimente care ar trebui să ne îmbunătățească spectaculos memoria şi despre tehnici care afirmă că ne vor transforma viața pentru totdeauna. Pericolul este că publicitatea exagerată se pune în calea genului de înțelegere fundamentală care neîndoios ne *va ajuta* să ne îmbunătățim memoria.

O întrebare interesantă este gradul în care, aşa cum se exprimă dr. Pierce Howard, „învățarea înseamnă memoria care se fixează". Să fie învățarea suma tuturor lucrurilor pe care ni le reamintim? Sau ne reamintim unele lucruri care ne învață de fapt în sensul în care toate experiențele de viață ne învață?

Mare parte din ceea ce învățăm se reține la nivelul subconştientului. Ea există la nivelul cunoaşterii tacite, pe care este foarte important să-l deținem şi care este adesea greu de explicat sau descris. Poate că o informație s-a fixat, dar reamintirea ei este mai degrabă instinctivă decât conştientă. Reamintiți-vă descrierea din capitolul 4 despre felul în care trecem de la incompetența inconştientă la competența inconştientă în multe dintre domeniile-cheie ale învățării.

Din păcate, multe persoane asociază memoria în mod negativ cu şcoala sau cu examenele profesionale. A fost ceva de care au avut nevoie pentru a putea trece testele. Le este puternic asociată în minte cu momente de stres.

Pentru majoritatea oamenilor, importanța unei memorii eficiente are motive foarte reale. Fără ea, ajungem la locul de muncă lipsiți de ceea ce ne trebuie. Plecăm de la şedințe fără să fi prins persoana cu care trebuia

să vorbim. Uităm detalii esențiale ale unui chip şi ne simțim stânjeniți când nu ni le putem reaminti. Genul acesta de nevoie este exploatat în anunțurile publicitare din presa generală. Există cumva credința că putem dobândi un tratament sau o cură miraculoasă care să ne îmbunătățească memoria.

În răstimpuri, apar articole interesante despre ceea ce se petrece în creier. Recent, de exemplu, majoritatea ziarelor serioase şi a tabloidelor britanice au prezentat informația că zona creierului denumită hipocamp este mai dezvoltată la taximetriştii londonezi decât la majoritatea oamenilor „obişnuiți". În hipocamp sunt stocate anumite tipuri de amintiri şi se pare că taximetriştii londonezi, faimoşi pentru „cunoştințele" lor – numele de străzi şi traseele între oricare două locuri din Londra – stabilesc atât de multe conexiuni neurale în această zonă specifică din creier, încât ea s-a extins ca atare.

Exploatarea cunoştințelor nu este însă doar o problemă a taximetriştilor, ci toți trebuie să fim capabili de aşa ceva. Folosirea eficientă a cunoştințelor în viața profesională şi personală depinde de deținerea unei înțelegeri, măcar elementare, a felului în care funcționează memoria noastră şi a ceea ce putem face pentru a evita să fim genul de persoană pentru care lucrurile stau întotdeauna „pe vârful limbii".

ÎNȚELEGEREA FELULUI ÎN CARE FUNCȚIONEAZĂ MEMORIA

Înainte de a încerca să abordați ştiința memoriei, este important să țineți minte că există două elemente diferite a ceea ce majoritatea oamenilor consideră „memorie":

1. Fixarea unei amintiri.
2. Trezirea amintirii respective, când avem nevoie de ea.

Deloc surprinzător, ceea ce se întâmplă de fapt în mintea noastră când ne folosim memoria este foarte complex. În loc să se concentreze asupra unei singure zone, oamenii de ştiință consideră într-o măsură tot mai mare că sunt implicate mai multe zone diferite, adesea aproape simultan, în funcție de tipul specific de experiență. Pare probabil că diverse zone ale creierului implicate în procesul învățării – cortexul, nucleul amigdalian şi mai ales hipocampul – joacă roluri diverse.

De fiecare dată când simțim ceva, se stabileşte o conexiune electrochimică, ce lasă între sinapse o urmă, sau o „cale". Fiecare dintre acestea este, potențial vorbind, o amintire. Cu cât un şablon specific de conexiuni este activat într-o măsură mai mare, cu atât este mai probabil că ne va fi creată o amintire. Însă, pentru ca memoria să se fixeze, ea trebuie să însemne ceva: creierul trebuie să-i găsească un înțeles. Relevanța unui lucru care deja ne interesează poate ajuta la fixarea unei amintiri. Emoțiile joacă de asemenea un rol important. Sunt produse substanțe chimice care acționează ca transmițători eficienți pentru a ne ajuta să stocăm amintiri eficiente. Se pare că, în cantități moderate, cei doi neurotransmițători, adrenalina şi noradrenalina (cunoscuți şi ca epinefrină şi norepinefrină) acționează ca fixatori, ajutând la transformarea unei amintiri în memorie pe termen lung. (De exemplu, poate că vă amintiți unde ați fost şi cu cine ați fost când v-ați sărutat pentru prima oară!)

Dacă emoția este totuşi atât de intensă încât ne este amenințată supraviețuirea, glandele suprarenale încep să funcționeze mai intens, pentru eventualitatea în care trebuie ori să luptăm, ori să fugim. Dacă stresul continuă, putem începe să producem altă substanță chimică, cortizolul, care ne reduce eficiența de a învăța sau de a ne reaminti.

Pentru a ne înțelege memoria, poate fi util să avem o idee mult mai clară despre felul în care această capacitate extraordinară cuprinde multe activități diferite. Am început secțiunea de față arătând în ce constă deosebirea dintre fixarea unei amintiri şi trezirea ei la nevoie, dar există multe alte feluri de a privi memoria care ne pot ajuta de asemenea să fim mai clari.

TIPURI DE MEMORIE

Explicită sau implicită?

Vă amintiți fără efort cum să mergeți, să vorbiți, să loviți mingea de fotbal, să şofați ori să mergeți pe bicicletă. Cu alte cuvinte, nu trebuie să vă amintiți în mod conştient ce să faceți. Pe de altă parte, trebuie să fiți explicit în privința reamintirii felului în care să folosiți cheile de la locuința

altcuiva, dacă v-a arătat asta numai o singură dată. Sau atunci când vedeți o persoană al cărei chip îl cunoașteți în mod neîndoios, dar pe care nu-l puteți plasa imediat într-un context, trebuie să vă amintiți unde ați văzut-o ultima dată și să găsiți o cale de a vă declanșa memoria numelui său.

Instantanee, pe termen scurt sau pe termen lung?

Faptul că nu ne amintim toate lucrurile pe care le-am trăit face parte din mecanismul de supraviețuire al creierului. Ne amintim în primul rând ceea ce ne trebuie, ceea ce are importanță dintr-un motiv sau altul pentru noi. Într-o zi obișnuită, există multe elemente care vor face parte din memoria instantanee, durând doar câteva secunde – de exemplu, marca de cereale pe care le-am mâncat, culoarea pixului pe care tocmai l-am ridicat de pe jos sau numărul de înmatriculare al mașinii din fața noastră. Există apoi amintirile de scurtă durată – ce trebuie să luăm la serviciu, cine va lua copiii de la grădiniță, unde mergem.

Din fericire, majoritatea banalităților vieții – cine ce a spus și cui – sunt uitate aproape instantaneu. Dar lucrurile importante trebuie păstrate în memorie vreme îndelungată. De exemplu, învățăm și ne amintim cum să traversăm o stradă în condiții de securitate, învățând și amintindu-ne zgomotele și imaginile care indică prezența automobilelor. Stocăm amintiri despre înțelesul unui gest sau un ton anume al glasului și, prin urmare, știm când cineva este înfuriat sau nemulțumit.

Unele amintiri instantanee, pe termen scurt și pe termen lung sunt implicite, altele sunt explicite.

Memoria se ocupă de informații sau de procese?

În mod clar, memoria trebuie să se ocupe de elemente individuale: imaginea locuinței personale, un chip anume, un cuvânt sau un simbol. În același timp însă, trebuie să stocheze amintiri de procese importante, așa cum sunt unele dintre exemplele pe care le-am sugerat deja: conducerea unui automobil, lovirea cu piciorul într-o minge sau descuierea unei uși.

PRINCIPII-CHEIE ALE MEMORIEI

Ce înseamnă toate acestea pentru viața dumneavoastră profesională și personală? În privința funcționării memoriei omenești, trebuie înțelese câteva principii simple.

1. Avem tendința să ne reamintim primul și ultimul element.
2. Dacă putem găsi tiparele și conexiunile dintre elemente, ni le vom reaminti mai ușor.
3. Avem tendința de a ne aminti lucruri surprinzătoare sau bizare, care nu se conformează șabloanelor.
4. Abilitatea de reamintire este îmbunătățită dacă reexaminăm ce am învățat într-o perioadă.

Fiecare dintre aceste principii are un impact direct asupra vieții dumneavoastră. De exemplu, la locul de muncă se aplică următoarele:

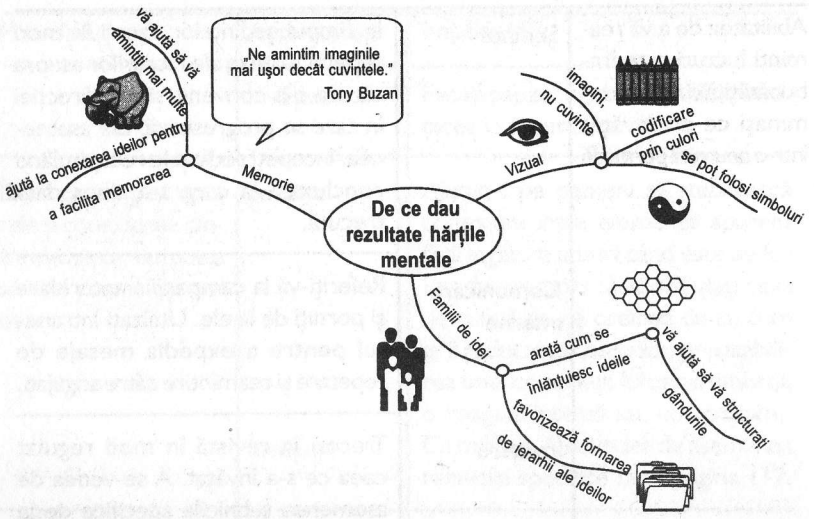
Principiul	Activitatea	Implicațiile
Aveți tendința să vă amintiți primul și ultimul element	Ședințe	Divizați ședințele în miniședințe pentru a crea mai multe începuturi și sfârșituri. Asigurați-vă că elementele cu care începeți și încheiați o ședință sunt cele pe care doriți să și le reamintească oamenii. Nu plasați la urmă elementul cel mai controversat, deoarece le poate provoca oamenilor sentimente negative inutile. Faceți în mod regulat pauze scurte, de „destindere".
	Comunicări	În discuțiile unu la unu, asigurați-vă că primul și ultimul lucru pe care le spuneți sunt pozitive.
	Susținerea de prezentări	Concentrați-vă asupra unui început și unui sfârșit puternice!

Principiul	Activitatea	Implicațiile
	Învățare	Faceți pauze regulate, divizând învățarea în fragmente.
Dacă puteți găsi tiparele și conexiunile dintre elemente, veți putea să vi le reamintiți mai ușor	Ședințe	Ajutați-i pe oameni să stabilească conexiuni între elemente aparent fără legătură atunci când este de folos, de exemplu când discutați ceva de rutină de pe ordinea de zi, cum ar fi reducerea costurilor, prin stabilirea unei conexiuni folosind umorul, o imagine intensă sau un acronim.
	Învățare	Ca mai sus. A se vedea de asemenea tehnicile specifice de la pagina 117.
Aveți tendința să vă amintiți lucruri surprinzătoare sau bizare, care nu se conformează șabloanelor	Comunicări interne	Creatorii de reclame știu de mult că oamenii își reamintesc disonanțele, dar cei care se ocupă de comunicarea cu angajații în interiorul companiilor au înțeles asta mai greu. Utilizați imagini surprinzătoare pentru a consolida mesaje de rutină, dar importante, de exemplu despre igiena și protecția muncii.
	Susținerea de prezentări	Căutați exemple din afara domeniului profesional sau a intereselor de specialist. Audiența își poate aminti șabloanele surprinzătoare pe care le creează acestea.
	Învățarea	Căutați în mod activ să stabiliți legături între lucrurile pe care le-ați învățat. De exemplu, înainte de sfârșitul unui curs de instruire, concepeți o poezioară simplă cu toate punctele-cheie de învățare pe care doriți să vi le reamintiți.

Abilitatea de a vă reaminti lucruri este îmbunătățită dacă reexaminați ce ați învățat într-o anumită perioadă	Ședințe	În timpul ședințelor, faceți în mod repetat sinteze ale lucrurilor asupra cărora s-a convenit și ale direcției în care se progresează. De asemenea, începeți ședințele recapitulând concluziile la care s-a ajuns data trecută.
	Comunicări interne	Referiți-vă la campaniile anterioare și porniți de la ele. Utilizați intranetul pentru a expedia mesaje de repetare și reamintire către angajați.
	Învățare	Treceți în revistă în mod regulat ceea ce s-a învățat. A se vedea de asemenea tehnicile specifice de la paginile 149-150.

Expertul britanic Tony Buzan a făcut mai multe decât oricine pentru promovarea înțelegerii felului în care funcționează memoria. În cărți ca bestsellerul *Use Your Head* (*Foloseşte-ți mintea*), Buzan oferă activități practice care să ajute la dezvoltarea memoriei. El a inventat de asemenea o modalitate de vizualizare a gândurilor: harta mentală („mind map").

Pentru a întocmi o hartă mentală, luați o foaie de hârtie şi aşezați-o pe lățime (astfel încât latura ei cea mai scurtă să fie pe verticală). În centrul colii scrieți titlul hărții sau plasați un desen, pe care, după aceea, îl încadrați într-un dreptunghi sau cerc. Stabiliți subiectele principale sau „titlurile" elementului pentru care întocmiți harta. Pornind din dreptunghiul central, trasați linii spre marginile paginii şi etichetați-le. Apoi, din fiecare linie principală, trasați linii mai mici, ca ramurile unei tulpini de copac. Puteți de asemenea crea şi „crenguțe" ale ramurilor, dacă vi se pare că dintr-o „ramură" face parte şi altceva. Pe măsură ce forma de bază a hărții capătă contur, puteți adăuga linii care să lege între ele „ramuri" diferite. Puteți de asemenea completa harta cu culori, semne de întrebare, sublinieri – orice vă ajută să stabiliți conexiuni.



Poate ați observat că cele trei părți ale acestei cărți încep cu hărți mentale. Ele constituie un mod foarte util de a arăta vizual ce veți lectura în continuare. Mi se par de asemenea utile și ca metodă de a-mi fixa gândurile când scriu un articol sau îmi pregătesc un discurs.

Dacă nu sunteți familiarizat cu stilul acesta de luare a notițelor, întocmiți o hartă mentală a lucrurilor pe care doriți să le faceți în primul weekend și vedeți ce rezultate obțineți.

Un exemplu excelent de persoană care-și folosește din plin memoria vizuală este Jayne-Anna Gadhia, director la compania britanică de servicii financiare Virgin One Account. Jayne-Anna nu-și ia niciodată notițe, ci „vizualizează liste". Fiind un director foarte ocupat, ea are întotdeauna o mie și unu de lucruri de rezolvat. Cu toate acestea, foarte rar uită ceva și-și poate surprinde secretara prin amintirea perfectă a detaliilor. Pentru a se asigura că se poate concentra asupra unui singur lucru la un moment dat, ea a inventat o tehnică interesantă, gestionându-și memoria prin vizualizare:

Mă gândesc la mintea mea ca la o serie de sertare. La un moment dat, nu-mi îngădui să am decât un singur sertar deschis. Vizualizez în mod conștient închiderea și deschiderea sertarelor.

Și Colin Marshall are opinii ferme în această privință:

Cred că toți oamenii dețin o memorie fotografică latentă. Aceasta trebuie însă pur și simplu exersată și antrenată pentru a-și atinge potențialul de organizare și amintire a lucrurilor. Nu folosesc în mod deliberat tehnici mnemonice, dar constat că, dacă mă concentrez asupra statisticilor și informațiilor, întocmind o imagine mentală a cuvintelor și numerelor, ele îmi rămân în minte.

O altă abordare interesantă a luării de notițe este numită „notarea liberă". A fost inventată de americanul Win Wenger și este echivalentul brainstormingului în luarea de notițe. În loc să vă organizați însemnările într-o hartă sau într-o serie de notițe liniare, așa cum am învățat aproape toți la școală, scrieți absolut tot ce vă trece prin minte în decursul unei experiențe de învățare. În loc să vă grupați gândurile, îngăduiți pur și simplu pixului (sau degetelor, dacă folosiți un laptop) să hoinărească în timp ce ascultați sau priviți.

Teoria de la baza acestei metode este permiterea ideilor de a vă pătrunde în minte în mod liber și nu numai conștient, ci și subliminal. Ea mărește de asemenea probabilitatea de a conecta învățarea de gândurile cu o natură mai personală și astfel vor exista mai multe șanse să v-o amintiți mai clar.

Lăsați cartea din mână pentru câteva secunde și încercați „notarea liberă". Scrieți orice vă vine în minte legat de ce-ați citit până acum.

Indiferent de stilul de notare pe care alegeți să-l adoptați, este important să luați notițe personal, întrucât este un element-cheie al procesului de angajare.

Alte tehnici utile includ:

- Folosirea de markere pentru a vă concentra asupra lucrurilor pe care doriți să vi le reamintiți.

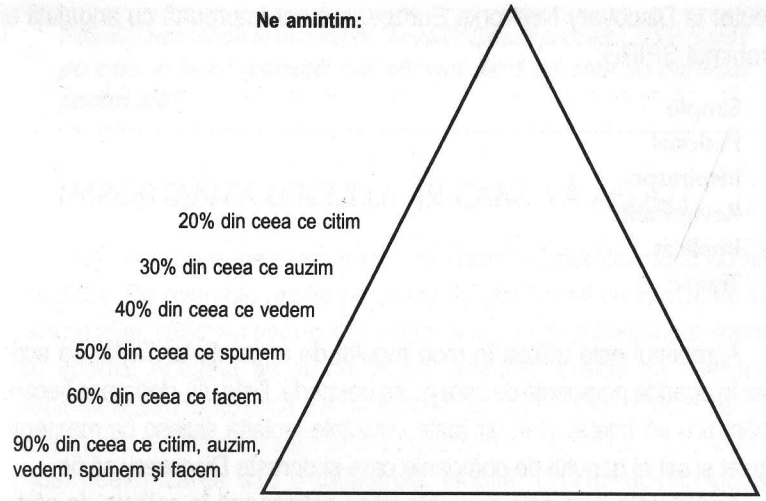
- Crearea de tipare sau tabele care să fixeze relațiile dintre elemente.
- Folosirea de bilete autoadezive pentru a diviza informațiile complexe în fragmente mai mici.

La locul de muncă există câteva moduri foarte simple de a-i ajuta pe toți să-şi reamintească mai multe, prin crearea unor şabloane pe care să le utilizeze angajații. Dintre acestea pot face parte:

1. *Foi pretipărite* pentru şedințele interne şi externe, ca şi pentru sesiunile de informare ale echipelor, cu spații nu doar pentru punctele de acțiune, ci şi cu zone pentru hărțile mentale şi notarea liberă.
2. *Ciorne pentru toate şedințele de instruire,* cu liste de control cu întrebări esențiale, de exemplu: „Vi s-a cerut ori vi s-a oferit tabloul de ansamblu?"; „Cunoaşteți «cine, de ce, ce, cum, unde şi când» referitor la ceea ce veți învăța?". De asemenea, puteți adăuga afirmații de felul: „Cele mai bune trei idei din şedința aceasta au fost..."; „Lucrul esențial pe care vreau să vi-l reamintiți este...".
3. *Aviziere de graffiti* în zonele publice, unde oamenii îşi pot scrie ideile bune.
4. *Postere cu maxime şi citate* care să susțină genul de lucruri pe care le-ați învățat şi care să fie de preferință generate de angajați, alături de maxime aparținând unor persoane bine-cunoscute.
5. *Diagrame de flux pentru proiecte noi sau programe de management al schimbării* şi încurajarea angajaților de a-şi adăuga comentariile, folosind etichete autoadezive, pastă adezivă sau benzi magnetice.

Un bine-cunoscut grup de maxime aplică util unele dintre aceste principii despre memorie în mod instantaneu.

Procentajele din figura următoare sunt bineînțeles doar aproximativ corecte. Şi, pe măsură ce suim piramida, descriem de fapt „învățarea prin experiență", în care suntem complet implicați. Procentajele rămân totuşi indicatoare însemnate ale unui trend important.



Ce implicații are informația aceasta pentru dumneavoastră la locul de muncă? Cât de frecvent creați oportunități pentru colegii de muncă pentru a-şi angaja simțurile când învață?

CÂRLIGE DE MEMORIE

În tabelul de la paginile 139-141 ați văzut deja câteva dintre modurile în care cele patru principii-cheie ale memoriei ne pot afecta viața profesională. În secțiunea aceasta vom examina mai detaliat felul în care putem aplica principiile respective, dar şi altele.

O idee de bază a celor patru principii ale memoriei este că, pentru a reține lucruri, trebuie să ne conectăm la ele, pentru a ne asigura că se fixează în memorie. Altă modalitate de a proceda este să ne privim creierul ca şi cum ar fi o frânghie de rufe mai puțin obişnuită, pe care au fost agățate diverse obiecte. Frânghia este stranie, fiindcă obiectele prinse pe ea nu sunt haine, ci toate bucățelele şi fragmentele pe care dorim să ni le reamintim. Prin urmare, aici sunt agățate liste, facturi, fotografii şi însemnări.

Un mod obişnuit de a „prinde în cârlig" o secvență de cuvinte sau idei, astfel încât să ni le reamintim, este acronimul – cuvântul construit din inițialele altor cuvinte. Pentru a sintetiza valorile corporative, Joyce Taylor,

director la Discovery Networks Europe, a creat împreună cu angajații ei acronimul SPIRIT:

Simplu
Pasional
Inspirator
Revigorant
Implicat
Trainic

Acronimul este utilizat în mod regulat de angajați, iar Taylor l-a scris chiar în agenda personală de care nu se desparte. Este util, deoarece fiecare cuvânt are un înțeles clar, iar toate cuvintele laolaltă slujesc ca memento regulat şi util al genului de companie care-şi doreşte Discovery să fie.

Acronimele sunt cele mai utile când acționează în calitate de cârlig pentru elementele esențiale ale unui sistem de credințe sau, aşa cum a demonstrat Colin Rose, expert britanic în învățarea accelerată, când ne ajută să ne amintim ordinea unui proces important. Rose aplică procesului de învățare acronimul MASTER:

Mintea relaxată
Achiziționarea datelor
Studierea înțelesului
Trăgaciul (declanșatorul) memoriei
Etalarea cunoștințelor
Reflectarea asupra procesului

La nivel foarte practic, motivul pentru care acronimele pot fi importante pentru noi este faptul că putem păstra în minte doar un număr limitat de informații dacă nu le scriem. Este interesant că în unele culturi orale nu există cuvinte care să denumească numerele mari. În Australia, se pare că băştinaşii aveau cuvinte doar pentru primele şase numere, după care exista un singur cuvânt pentru orice număr mai mare decât şase. Poate că mințile noastre nu sunt făcute să-şi amintească mai mult de aproximativ şapte informații – ceea ce poate că explică prevalența cărților de business în ale căror titluri sau titluri de capitole apare cuvântul „şapte".

Folosiți acronime la muncă ori acasă? Există procese importante pe care vi le-ați reaminti mai eficient dacă ați crea un acronim pentru ele?

IMPORTANȚA LOCULUI ÎN CARE VĂ AFLAȚI

Locul constituie de asemenea o modalitate puternică de ancorare a amintirilor. De exemplu, multe persoane îşi pot aminti cu exactitate locul unde se aflau când s-a petrecut un important eveniment personal, mondial sau sportiv. Aceasta se poate datora emoțiilor create de asemenea evenimente sau faptului că evenimentele sunt atât de extraordinare, încât par surprinzătoare ori bizare față de tiparul normal al lucrurilor, aşa cum a fost aselenizarea sau o catastrofă teribilă. Efectul acesta poate fi exploatat în mod constructiv.

Atunci când trăiți o experiență pe care sunteți decis să v-o reamintiți, puteți încerca în mod deliberat să asimilați detaliile unui loc. Am constatat că asta are succes pentru mine când mă găsesc într-o şedință şi vreau să-mi reamintesc ceva anume. Pe lângă notițele pe care le iau sau harta mentală pe care o trasez, leg în mod deliberat amintirea de locul în care mă aflu, privind atent în jurul încăperii, astfel încât să-mi pot reaminti totul ulterior. În aceste exemple este probabil ca locul să ofere un context suplimentar cu care mintea dumneavoastră poate „lega" un gând anume. Unele dintre locuri pot de asemenea acționa ca declanşatori emoționali.

Ați avut experiențe de acest gen?

Exemplele acestea indică spre altă caracteristică a memoriei – felul în care vă poate angaja toate simțurile. De exemplu, eu pot să-mi amintesc şi acum mirosul puternic de lac al parchetului din şcoala mea; amintirea acelui miros revarsă asupra mea o avalanşă de amintiri din copilărie. Memoria este multistratificată şi funcționează adesea în felul acesta.

Aveți amintiri care vă sunt declanşate de informațiile furnizate de simțuri?

MURMURATUL

Mulți constată că, pentru a-şi fixa diverse procese în minte, le este de ajutor să murmure – să vorbească cu glas tare despre elementele componente ale proceselor respective, pe măsură ce le parcurg. Deşi poate părea oarecum ciudat să procedați în felul acesta la locul de muncă, nu vă îngrijorați! Nu-i un lucru atât de nebunesc pe cât pare la prima vedere şi dă rezultate clare.

Un exemplu bun al felului în care poate opera această tehnică este atunci când trebuie să căpătați o abilitate nouă asociată calculatoarelor. Amintiți-vă momente în care ați rugat pe cineva să vă ajute să faceți ceva nou. Cât timp persoana respectivă este lângă dumneavoastră, îi urmați instrucțiunile, dar sunteți nerăbdător să treceți la treabă şi-i ascultați doar cu jumătate de ureche spusele. După aceea, persoana pleacă şi rămâneți pe cont propriu. Este mai mult ca sigur că, imediat ce a plecat, veți constata că nu vă puteți aminti cum trebuie procedat. Data viitoare când vă veți confrunta cu o asemenea situație, impuneți-vă să „murmurați" pentru a fixa în memorie ce ați învățat. „Am deschis mesajul de e-mail. Acum caut *x* în meniul *y*. După aceea o să caut pe *z* etc." Vorbind în timp ce întreprindeți ceva, reflectați permanent la ceea ce faceți, analizați acțiunea, o aplicați, puneți întrebări despre ea. În mod clar, asta vă ajută să dezvoltați un vocabular cu care să descrieți şi apoi să vă fixați învățarea în minte.

„Murmuratul" are două extensii logice: vizualizarea creativă şi predarea.

Vizualizarea creativă vă îngăduie să anticipați experiențe noi prin repetarea lor. Este utilizată pe scară largă de sportivi şi artiştii interpretativi. Închideți ochii şi vă imaginați parcurgând experiența, vorbindu-vă mental în fiecare etapă a ei. Metoda este foarte utilă pentru mine înaintea unor:

- şedințe dificile, când repet răspunsuri diferite la reacții posibile;
- discursuri sau prezentări, când mă concentrez asupra primelor minute ale comunicării mele şi-mi închipui audiența în fața mea, imaginându-mi posibile reacții diferite;
- articole pe care trebuie să le scriu, când îmi imaginez dezvoltarea argumentației şi adesea o mâzgălesc sub forma unei diagrame de flux sau hărți mentale.

A doua metodă implică ducerea cu un pas mai departe a ideii de a vorbi cu propria dumneavoastră persoană în timpul trăirii unei experiențe. Vă testați memoria, predând altora ceea ce ați învățat. Oricine a încercat să facă asta ştie că reprezintă o evaluare foarte eficientă a măsurii în care ați reținut dumneavoastră înşivă informațiile. Este o metodă bună de a vă consolida memoria şi în acelaşi timp expediază semnale foarte pozitive despre dumneavoastră ca manager şi instructor, întrucât vă găsiți timp să prețuiți şi să împărtăşiți ceea ce ați învățat. În mod evident, ideea aceasta se extinde mult dincolo de căpătarea de abilități noi asociate calculatoarelor.

DEPUNERILE REGULATE ÎN BANCA DE MEMORIE PERSONALĂ

Posibilitatea de a vă reaminti ceva depinde nu numai de intensitatea experienței inițiale, ci şi de felul în care treceți în revistă ceea ce ați învățat. O regulă elementară simplă este să încercați să vă reamintiți lucrurile importante pe care doriți să le țineți minte:

peste o oră
peste o zi
peste o săptămână
peste o lună
peste trei luni

Este posibil să nu dispuneți decât de cinci sau zece minute pentru a trece în revistă ceea ce ați învățat, poate utilizându-vă însemnările sau folosind alt tip de ajutor vizual. Dar, dacă veți proceda aşa, veți fi în stare să vă îmbunătățiți reamintirea de cel puțin patru ori.

Este util să vă gândiți la memorie ca fiind o bancă de la care ați împrumutat bani pentru o achiziție importantă, cum ar fi o casă sau o maşină, şi care necesită din partea dumneavoastră depuneri ori economisiri regulate pentru a vă putea achita investiția. S-a arătat că repetițiile regulate derulate într-o anumită perioadă cresc într-o măsură impresionantă capacitatea de a vă reaminti diverse lucruri.

Ca dovadă, cercetările ştiințifice au arătat că manifestăm tendința de a ne reaminti lucrurile într-o măsură direct proporțională cu timpul pe care

l-am petrecut învățându-le și că, dacă este posibil, ar trebui să încercăm să ne divizăm învățarea în mai multe episoade regulate, în loc s-o facem într-o singură ședință de maximă concentrare. Aceasta nu înseamnă că experiențele profunde și comprehensive nu ar fi valoroase sau memorabile, ba chiar sunt așa în mod frecvent din cauza angajării emoționale pe care o solicită din partea participanților. În genul acesta de situații, este totuși important să revedem în mod regulat ce s-a învățat.

Puteți recunoaşte asta din propria dumneavoastră experiență a citirii unei cărți bune în vacanță. În mod frecvent, vacanțele vă oferă ocazia de a citi o carte în numai câteva zile. Dar cât din ea vă puteți aminti peste câteva săptămâni? Nu veți reține foarte multe, cu excepția cazului în care ați găsit un mod de a păstra vie în minte experiența respectivă pentru mai mult timp, îngăduind întipărirea mai profundă a șabloanelor de conexiuni neurale. Există adulți care își pot încă aminti detalii din cursuri pe care le-au studiat în studenție, tocmai pentru că studiul s-a întins pe o perioadă semnificativă și a fost reluat cu regularitate.

MINTEA ÎN TIMPUL SOMNULUI

În literatura ştiințifico-fantastică citim uneori despre episoade în care personajul negativ încearcă să „spele creierul" eroului, prin rularea de benzi audio în timpul somnului. Convingerea, eronată, era că am putea cumva sili creierul să-și reamintească lucruri care i-au fost spuse în timp ce corpul doarme.

În mod clar, așa ceva nu este posibil, dar nu există nicio îndoială că, în timpul somnului, se petrec lucruri foarte misterioase. Eliberat de absorbirea de date din timpul cât suntem treji, creierul pare să dispună de timp pentru a procesa și a înțelege datele respective. Obișnuim chiar să facem afirmații de tipul „noaptea este un sfetnic bun", cu speranța că ne va veni inspirația. Și adesea așa se și întâmplă. Ba chiar, mulți dintre cei mai faimoși inventatori și artiști din lume fac referire la revelații care le apar în vise sau imediat după ce s-au trezit din somn.

Cercetătorii au descoperit că memoria nu funcționează la fel de bine dacă nu dormim suficient. Unii au sugerat că somnul profund numit REM

(„rapid eye movement" – „mișcări rapide ale ochilor") este esențial în a-i îngădui creierului să interpreteze ce s-a întâmplat în timpul zilei. (Pentru mai multe informații despre creier și somn, a se vedea paginile 36-38.)

Jayne-Anne Gadhia afirmă:

> *Am început să-mi dau seama că, dacă mă duc la culcare preocupată de ceva, adesea găsesc răspunsul când mă trezesc. De aceea, îmi fixez în mod deliberat o întrebare în minte înainte de a mă culca. Dimineață, când fac duș, mă întreb în mod conștient care este răspunsul și aproape invariabil acesta îmi apare în minte. Actualmente folosesc tehnica aceasta ca mijloc de soluționare a problemelor.*

Sir Bob Reid, președinte-adjunct la Bank of Scotland și o persoană cu foarte multă experiență în conducerea de companii mari, constată că, pentru el, somnul funcționează în alt mod:

> *Visez mult. În toiul celor mai intense perioade de muncă, visele mele sunt întotdeauna frumoase. Când sunt mai relaxat sau în perioadele când desfășor activități fizice, am în general vise mai puțin frumoase.*

Eu am o metodă simplă de abordare a gândurilor care-mi apar frecvent în timpul nopții. Ca mulți alții, constat că idei bune sau lucruri pe care doresc să mi le reamintesc îmi apar în minte exact când vreau să adorm. Pentru a mă asigura că nu voi uita ideile și că în același timp îmi voi minimiza întreruperea odihnei, țin lângă pat câteva obiecte – o revistă, o carte, o pernă suplimentară – pe care le arunc ușor către ușa dormitorului (asigurându-mă astfel că mă voi împiedica de ele când mă scol dimineața). Efortul depus este minim când fac asta. După ce îmi reiau somnul, asociez în mod activ obiectul pe care l-am aruncat cu gândul pe care l-am avut și-i „spun" creierului să și-l amintească dimineața când mă trezesc.

Deși poate părea bizar, pentru mine funcționează foarte bine. Dimineața, văd sau calc pe obiectul respectiv și-mi amintesc gândul din timpul nopții. De asemenea, păstrez lângă pat un carnețel și un pix, pentru eventualitatea în care ideea este prea complexă pentru a fi fixată prin jocul acesta bizar de aruncări nocturne și trebuie neapărat scrisă!

Știind acum felul în care funcționează memoria dumneavoastră, gândiți-vă la minimum trei lucruri pe care le-ați putea face în mod diferit la locul de muncă pentru a-i ajuta pe oameni să-și amintească într-o măsură mai mare. Nu vă sfiiți să folosiți markere pe paginile pe care le citiți sau să scrieți însemnări pe marginile lor!

Din multe puncte de vedere, cuvintele lui Colin Rose, expert de la Accelerated Learning, sunt perfect adevărate: „Fără memorie nu poate exista învățare."

REAMINTIREA – REZUMAT

AȚI ÎNVĂȚAT:
- ✓că memoria implică atât fixarea, cât și reamintirea
- ✓cele patru principii-cheie ale memoriei
- ✓o serie de modalități eficiente de a vă face însemnări
- ✓că vă veți aminti cu atât mai multe, cu cât implicați mai multe simțuri și sunteți mai activ în procesul de învățare
- ✓cum vă pot ajuta acronimele să vă amintiți cuvinte și concepte
- ✓cum vă puteți fixa o amintire, asociind-o cu un loc
- ✓cum vă puteți îmbunătăți memoria, comentând cu glas tare în timp ce învățați
- ✓cum poate fi de ajutor revederea frecventă a unor fragmente mici
- ✓despre importanța somnului

IDEI-CHEIE:
Hărțile mentale
Notarea liberă
Cârligele de memorie
Acronimele
Murmuratul
Vizualizarea creativă

TEHNICI/ ABORDĂRI-CHEIE:
Crearea de hărți mentale
Notarea liberă

8
Reziliența

PRIVIȚI UN COPILAȘ CARE ÎNCEARCĂ SĂ PĂȘEASCĂ SAU CARE CAUTĂ cu disperare cuvântul potrivit pentru a-și comunica gândurile. Amintiți-vă de marii inventatori ai lumii și de poveștile despre felul în care au încercat și au eșuat de sute de ori, dar n-au renunțat. Gândiți-vă la alergătorul care a izbutit până la urmă să-și îmbunătățească recordul personal cu câteva secunde, deoarece a perseverat cu tehnica sa. Toți oamenii aceia au demonstrat reziliență. Așa cum spune Guy Claxton: „Fără abilitatea de a lua decizii bune despre ce, când, unde și de ce să învățăm și de a tolera sentimentele ce însoțesc învățarea, mai ales când devine dificilă, puterea învățării nu are o temelie pe care să clădim."

Hilary Cropper, director executiv la FI Group, este neclintită în privința valorii acestui atribut: „Reziliența este esențială, totuși trebuie să creați un mediu în care indivizii să nu fie supuși unui stres excesiv. Oamenii pot trăi cu ambiguitățile, dacă au o bază de la care să se poată extinde."

Reziliența este un element-cheie al evoluției indivizilor și speciilor. Dacă suntem rezilienți, avem mai multe șanse de a supraviețui și de a prospera. Multora însă, familia, școala și locul de muncă nu le-au făcut niciun fel de serviciu în privința acestui atribut.

În primul rând, în majoritatea oamenilor există o barieră emoțională care-i oprește să fie deschiși când situația se înrăutățește, astfel încât să nu-și trădeze transpirația de pe frunte sau durerea din inimă, deoarece fie că seamănă cu o recunoaștere a eșecului, fie că în trecut au fost umiliți dacă au procedat așa.

În al doilea rând, prea multe medii de învățare – atât neoficiale, ca familia, cât și oficiale, ca școala – ne cer să cedăm când situația devine dificilă. Astfel, dacă un copil face o criză de isterie, părinții îi îngăduie

să continue nestăpânit în loc să-l ajute s-o depășească. Genul acesta de comportament îl putem vedea frecvent la copii în supermarketuri. Orice adult care a încercat să facă exerciții fizice într-o sală de forță sau să învețe să cânte la un instrument muzical cu care nu mai avusese deloc experiență anterioară știe că, dacă cedezi după prima broboană de transpirație de pe frunte, nu vei ajunge niciodată nicăieri. Există însă și posibilitatea ca dumneavoastră, copilul dumneavoastră sau chiar șeful să-și dezvolte metode iscusite pentru a scăpa de disconfortul asociat învățării, de la crize de isterie până la bosumflări. Acestea sunt activități „de transfer", care vă îngăduie să pretindeți că există ceva mai important decât reziliența.

În al treilea rând, reziliența nu se predă în școli și nici la locul de muncă, fiindcă punem prea mult accentul pe cunoștințe, prea puțin pe anumite abilități și aproape deloc pe atitudini-cheie, cum este chiar reziliența. Nu izbutim să învățăm cum să fim reziliențI. Când învață să păsească, copiii manifestă tendința de a progresa în mod firesc de la umblatul de-a buşilea la mersul sprijinit de obiecte de mobilier și apoi la întinderea brațelor către mâinile părinților. Procedând astfel, ei deprind o anumită reziliență. Dacă însă îi veți da unui copil un premergător, el poate să devină foarte repede dependent de acesta și să meargă doar într-un sens limitat al cuvântului. Același lucru este valabil și pentru învățare.

Sistemele de recompensare din multe companii nu prețuiesc reziliența. Drept urmare, ele generează o cultură de gândire pe termen scurt și-i descurajează pe angajați să ducă lucrurile până la capăt.

Dintre tehnicile necesare dobândirii rezilienței fac parte:

- Perseverarea aplicării metodelor noi de învățare până devin mai ușoare.
- Examinarea sentimentelor diferite, plăcute și neplăcute, declanșate de experiențe de învățare diferite.
- Alegerea în mod deliberat a unor opțiuni de învățare dificile.
- Experimentarea prin încercări succesive a unor moduri diferite de învățare.
- Examinarea motivelor inițiale ale învățării și a celor care vă fac să continuați.

- Identificarea sentimentelor și emoțiilor care impregnează învățarea.
- Răspunsul la întrebarea: „Cum pot îmbunătăți felul în care învăț?"
- Acceptarea de experiențe accidentale, neplanificate, și deducerea felului în care ele contribuie la învățare.
- Întreprinderea de activități care să consolideze abilitățile de învățare și/sau să depășească slăbiciunile.

Cât de mare vă este reziliența? Treceți în revistă propriile abilități, utilizând tabelul următor și bazându-vă pe lista de mai sus.

Activitatea în care manifestați reziliență	**Cât de bine îi faceți față?**
Perseverarea	
Examinarea	
Alegerea de opțiuni de învățare dificile	
Experimentarea	
Menținerea motivării	
Identificarea sentimentelor	
Cunoașterea modului de îmbunătățire	
Acceptarea de experiențe neplanificate	
Depășirea slăbiciunilor	

Puteți acționa în patru sectoare principale ale rezilienței: felul în care perseverați, caracterul aventuros, abordarea dificultăților și abordarea confuziei.

PERSEVERENȚA

Pentru a înregistra un progres, indiferent în ce domeniu, inclusiv în a deprinde știința învățării, trebuie să perseverați cu metode noi de învățare până ce acestea devin mai ușoare. Trebuie să continuați chiar dacă sunteți

asediat de alte presiuni conflictuale. La nivelul cel mai simplu, trebuie să învățați cum să vă concentrați. Ați văzut deja felul în care creierului îi place să beneficieze de pauze scurte, dar regulate. Mai târziu, în cadrul acestei secțiuni, veți descoperi ce se întâmplă când sunteți în starea de flux şi timpul îşi pierde aproape orice semnificație pentru dumneavoastră. Adevărul este că toți oamenii au durate diferite de concentrare.

Pentru a vă îmbunătăți perseverența, există lucruri simple pe care le puteți întreprinde la nivel practic. Lista următoare vă oferă unele idei:

1. Stabiliți un obiectiv clar pentru sesiune şi încercați să nu vă opriți până nu l-ați atins. Fiți totuşi pregătit să vă opriți dacă descoperiți ceva ce n-ați anticipat şi reanalizați-vă obiectivul.
2. Lăsați un mesaj pe telefonul mobil şi poşta electronică prin care anunțați că nu veți răspunde la apeluri pe durata procesului de învățare. Închideți toate telefoanele.
3. Asigurați-vă că în jur nu există zgomote care să vă distragă.
4. Dacă începeți să visați cu ochii deschişi, ridicați-vă şi plimbați-vă prin cameră.
5. Dacă vă este foame, mâncați ceva consistent şi beți un pahar de apă.
6. Întocmiți o listă cu activitățile dumneavoastră obişnuite „de transfer" – prepararea unei cafele, deschiderea televizorului sau a radioului, efectuarea de lucruri simple, irelevante şi deloc urgente – şi examinați-vă cu multă atenție în privința felului în care cedați în fața lor!
7. Anunțați-vă colegii, prietenii şi familia că, dacă veți încerca să-i convingeți să vă distragă de la activitatea de învățare pe care ați ales-o, ei trebuie să vă spună „continuă!", ca să reveniți la concentrarea asupra sarcinii curente.

Concentrarea asupra dezvoltării stilului preferat de învățare este o modalitate de a vă folosi punctele forte şi vă poate uşura perseverența. În capitolul 3, ați aflat de asemenea despre recompense şi modul în care pot fi folosite pentru a vă ajuta să continuați, iar în capitolul 1 ați văzut care sunt efectele mâncării şi băuturii asupra abilității de concentrare.

Gândiți-vă la ceva ce încercați actualmente să învățați, dar cu care aveți probleme de continuitate. Aplicați în activitatea respectivă câteva dintre ideile de mai sus.

CARACTERUL AVENTUROS

Toți oamenii au început prin a fi aventuroşi, în copilărie, dar, cumva, se pare că pierdem această caracteristică importantă.

Ați văzut deja felul în care creierul încearcă permanent să caute informații şi să le interpreteze. Ați văzut de asemenea că-i place să formeze tipare şi să stabilească conexiuni. Elevii cu cel mai mare succes utilizează tendința minții lor de a stabili tipare, dar nu devin prea rigizi în felul în care gândesc la diverse lucruri. (Ceva mai departe în secțiunea de față veți afla mai multe despre acest aspect creativ al învățării.) Ei caută în permanență, întreabă şi doresc să afle mai multe. Sunt aventuroşi şi nu se sfiesc să pună sub semnul întrebării modurile acceptate de a face diverse lucruri, au tendința de a fi spontani şi pregătiți să-şi asume riscuri calculate. Aşa cum am văzut în secțiunea despre învățare şi tipurile de personalitate din capitolul 4, fiecare om îşi va exprima desigur în mod diferit caracterul aventuros.

Hilary Cropper este un exemplu bun de persoană căreia nu-i place învățatul în formele sale convenționale şi are, în mod clar, un spirit aventuros. La FI Group, ea şi-a făcut un renume din susținerea societăților mixte. Hilary se descrie pe sine astfel:

> *Detest să fiu învățată să fac ceva. În acelaşi timp, îmi place să fiu pusă în situații în care să nu ştiu ce trebuie făcut şi în care să pot explora tărâmuri complet noi.*

Sir Bob Reid are instincte similare:

> *Este esențial să stimulezi simțul de aventură al tinerilor oameni de afaceri. Trebuie să-i pui să facă lucruri care sunt mai presus de puterile lor şi apoi să ai răbdare cu ei pe măsură ce învață. Trebuie să investeşti în risc.*

Când vă surprindeți spunând lucruri de felul „mi-ar fi imposibil să fac așa ceva", probabil că ați devenit rigid în modurile în care învățați. Pentru a redescoperi spiritul de aventură, căutați alte moduri simple de a face lucrurile, nu prea dificile, totuși diferite în mod clar de cele anterioare.

Încercați următorul exercițiu simplu care să vă aducă în starea mentală corespunzătoare. Stați așezat pe un scaun, cu brațele pe lângă corp. Încrucișați picioarele. Reveniți la poziția inițială. Încrucișați-le din nou. Ce observați? Ați trecut de fiecare dată același picior peste celălalt? Dacă da, de ce ați procedat așa? Acum încrucișați picioarele invers. Ridicați-vă. Încrucișați brațele peste piept. Lăsați-le pe lângă corp. Încrucișați-le iarăși. Coborâți-le iarăși. Ați încrucișat de fiecare dată același braț peste celălalt? Acum încrucișați brațele invers. A fost ușor?

În mod firesc, majoritatea dreptacilor trec piciorul drept peste celălalt atunci când încrucișează picioarele (iar stângacii stângul), dar constată că le este foarte ușor să procedeze și invers. În cazul brațelor, încrucișarea lor în sens invers este mai dificilă, totuși o pot deprinde ușor. Practic, aproape că vă puteți simți creierul deslușind noua senzație de încrucișare în timp ce efectuați gestul! Încrucișarea brațelor în modul mai puțin firesc este o imagine despre ceea ce implică încercarea de reînvățare a spiritului aventuros.

Iată și alte idei simple:

- Rugați-vă partenerul de viață sau un prieten să petreacă o seară cu dumneavoastră, în care să faceți împreună ceva ce va alege el; dumneavoastră nu veți ști decât ora la care vă veți întâlni.
- Timp de o zi, încercați un mod diferit de transport ca să ajungeți la locul de muncă.
- Mergeți la un concert unde se cântă un gen de muzică pe care n-o ascultați în mod obișnuit.
- Organizați o vizită la o companie dintr-un domeniu cu totul diferit de al dumneavoastră și notați-vă ce ați putea învăța de acolo.

Cât de aventuros vă simțiți? Dacă trebuie să vă reaprindeți capacitatea pentru aventură, utilizați unele dintre ideile de mai sus pentru a vă ajuta. După aceea, întocmiți o listă cu idei proprii pe care să le încercați.

Elevii de succes din Era Cunoașterii seamănă cu negustătorii aventurieri din trecut sau cu exploratorii galactici din serialul *Star Trek*. Pentru a merge cutezător acolo unde alții n-au ajuns, chiar dacă numai în mintea noastră, este nevoie de forță interioară. Elie Wiesel, laureat al Premiului Nobel și supraviețuitor al Holocaustului, spune:

> *Trebuie să înțelegem că nu poate exista viață fără risc, dar când centrul nostru este puternic, orice altceva este secundar, până și riscurile.*

Pentru a avea succes, trebuie ca „centrul" ființei să vă fie puternic și pregătit. Iar „centrul" are multe fațete, așa cum sper că rezultă limpede din cartea aceasta. În „centru" se află abilitatea de a învăța. Dacă sunteți un elev competent, atunci toate lucrurile sunt posibile. „Centrul" va fi cel mai pus la încercare când vă confruntați cu probleme dificile sau confuze.

ABORDAREA DIFICULTĂȚILOR

În ciuda bunelor lor intenții, mulți oameni nu-și termină învățarea, pur și simplu fiindcă se poticnesc de vreo dificultate și nu dețin o strategie de abordare a ei. Este un adevăr valabil indiferent dacă terminați un curs de MBA, dacă învățați cum să montați o mobilă nouă sau dacă antrenați o echipă de fotbal juniori. Oricare ar fi subiectul învățării, vor exista momente când vă veți poticni. Veți simți frustrare, mânie, ba chiar disperare. În astfel de clipe aveți nevoie de strategii adecvate de abordare.

Așa cum a spus cu mulți ani în urmă Jean Piaget, inteligența înseamnă „a ști ce să faci, când nu știi ce să faci".

Cunoașteți probabil populara emisiune-concurs TV din Marea Britanie – care a fost apoi preluată în țări din toată lumea – „Vreau să fiu milionar". Participanților le sunt testate cunoștințele, și de fiecare dată când răspund corect la o întrebare, premiul bănesc se dublează, până ajunge la cifra magică de un milion. Așa cum vă puteți lesne imagina, atmosfera devine tot mai încordată pe măsură ce înaintează emisiunea. Este un exemplu bun de învățare sub presiune. Dacă participanții se împotmolesc, ei pot căpăta ajutor telefonând unui prieten, întrebând publicul sau recurgând

la varianta 50-50, prin care variantele de răspuns se reduc la două din patru opțiuni. Primele două strategii implică obținerea de ajutor din partea cuiva, iar a treia reduce probabilitatea unui răspuns incorect. Rămâne tot la latitudinea concurentului dacă să respingă ori să accepte sfatul pe care-l capătă, însă problema a fost împărțită cu alții.

Persoanele care învață pe tot parcursul vieții pot trage învățăminte utile de aici! Când vă împotmoliți, trebuie să aveți strategii bune pentru a nu abandona problema. Şi, după cum spune zicala, „totul cu osteneală se dobândeşte". Acelaşi lucru este valabil şi în cazul învățării.

Compania suedeză Celemi consideră „clienții care îmbunătățesc competența" ca fiind unul dintre etaloanele de pe monitorul său de active intangibile, sub titlul „Oamenii noştri". Implicația este destul de clară. Dacă au trecut cu bine printr-o sarcină dificilă şi provocatoare cu un client, angajații dumneavoastră vor fi mai puternici.

Zece lucruri de făcut când învățarea devine dificilă

1. Luați o pauză completă de la ceea ce faceți.
2. Amintiți-vă ce ați făcut ultima dată când v-ați împotmolit în felul acesta.
3. Întocmiți o hartă sau o listă în care să vă schițați opțiunile.
4. Discutați situația cu un prieten, pentru a-l întreba ce ar face el.
5. Folosiți-vă de o carte, pentru a vă ajuta să găsiți o cale.
6. Folosiți Internetul pentru a vă ajuta să descoperiți un răspuns.
7. Efectuați exerciții fizice şi vedeți dacă nu ajungeți la o soluție.
8. Abandonați-o. Mergeți la culcare. Înainte de a adormi, spuneți-vă că veți găsi o cale de rezolvare a problemei.
9. Încercați să faceți ceea ce faceți într-un loc complet diferit.
10. Gândiți-vă la cât mai multe întrebări, ale căror răspunsuri v-ar putea ajuta în găsirea soluției.

ABORDAREA CONFUZIEI

Tom Peters, guru american al managementului, a afirmat: „Dacă nu eşti confuz, nu gândeşti clar." Putea foarte bine să se fi gândit la societatea contemporană aflată în schimbare rapidă. Noi nu trăim într-o lume care

se deplasează de la *A* la *B*. Este mult mai probabil că vom trece de la *D* la *H* via *Z* – şi că vom fi confuzi. Regulile par să se schimbe atât de rapid, încât, dacă un stil de marketing este acceptabil azi, nu va mai fi şi săptămâna viitoare.

Poate că aşa a fost dintotdeauna, după cum sugerează afirmația făcută în secolul al XVI-lea de sir Francis Bacon: „Urcăm spre mari înălțimi pe o scară întortocheată." Bănuiesc că învățarea a implicat dintotdeauna complexitate şi confuzie. Ba chiar nutresc părerea că elevii cei mai buni se simt cel mai în largul lor în incertitudine şi confuzie.

Dacă aveți un set de reguli, vă trebuie oameni care să fie pricepuți în respectarea lor. Însă jocul învățării are în pachetul său mai mulți jokeri. Precum cartea „Şansă" din Monopoly, aceştia schimbă regulile pe neaşteptate. Cum procedați când toate sistemele de calculatoare cad şi prezentarea pe care trebuie s-o susțineți nu exista decât sub formă electronică? Cum procedați când vă treziți brusc fără un aparat pe care vă bazați în mod obişnuit? Puteți face față când un superior se îmbolnăveşte şi trebuie să-l înlocuiți? În astfel de situații este esențială abilitatea de a învăța cum să învățați. Acestea sunt experiențele de învățare cu adevărat importante.

Charles Handy, guru britanic al managementului, ne reaminteşte că, atunci când le cerem superiorilor cei mai înaintați în vârstă să-şi reamintească experiențele lor de învățare cele mai importante, ei vor vorbi despre „episodul în care n-a mai existat continuitate, când nu aveau experiență prealabilă la care să apeleze, nici reguli, nici manuale. Ei au supraviețuit însă şi au ieşit mai puternici şi mai adaptabili în minte şi în inimă".

Ce faceți când lucrurile devin realmente confuze? Folosiți ideile de mai jos şi oricare alte idei personale pentru a le aplica unei situații din viața reală care vă determină confuzie.

Zece lucruri pe care să le faceți când sunteți realmente confuz

1. Păstrați-vă calmul.
2. Țineți-vă cuvântul şi amintiți-vă care era obiectivul inițial.
3. Gândiți-vă la trei moduri diferite de a aborda situația şi vedeți dacă vreunul dintre ele vă ajută.

4. Imaginați-vă ce ar face în situația respectivă o persoană înclinată spre practică ori spre teorie (în tot cazul, opusul dumneavoastră).
5. Urmăriți cu atenție pe cineva care abordează aceeași problemă și învățați de la ea. (Nu uitați, imitarea nu înseamnă trișare, ci este un semn de inteligență.)
6. Aflați ce fac experții din domeniu în situația aceasta, telefonându-le, expediindu-le mesaje de e-mail sau răsfoind cărți scrise de ei.
7. Întrebați pe cineva care aparent nu știe nimic despre detaliile activității dumneavoastră, dar care poate contribui cu sfaturi practice sau care vă poate determina să gândiți în alt mod.
8. Căutați îndrumare pe Internet.
9. Reveniți la problemă mai târziu.
10. Analizați dacă este bine să continuați învățarea: uneori poate fi mai inteligent să reflectați la ce ați învățat și să faceți altceva.

Există și persoane care creează în mod deliberat dificultăți. Joyce Taylor este un exemplu foarte bun. Ea spune:

> *Îmi plac dificultățile și stresul, ba chiar le creez, amânând rezolvarea lucrurilor până în ultima clipă.*

Procedând astfel, Joyce descoperă că poate fi mai creativă. Eu îi împărtășesc metoda, constatând că, cu condiția de a-mi fi pregătit mintea în direcția prelucrării problemei, este mai probabil să găsesc o abordare imaginativă dacă mă păstrez cât mai mult timp deschis față de posibilități diferite.

În capitolul următor puteți afla mai multe despre felul în care puteți să vă exploatați creativitatea, iar în partea a III-a puteți citi mai multe despre felul în care să vă folosiți învățarea pentru a vă ajuta în adaptare și schimbare.

REZILIENȚA – REZUMAT

AȚI ÎNVĂȚAT:
- ✓despre importanța de a continua când învățarea devine dificilă
- ✓unele strategii pentru a fi mai aventuros
- ✓unele strategii pentru abordarea dificultăților
- ✓unele strategii pentru abordarea confuziei

IDEI-CHEIE:
Inteligența ca abilitate de a te descurca atunci când nu știi ce să faci

TEHNICI/ ABORDĂRI-CHEIE:
Redescoperirea caracterului aventuros
Abordarea dificultăților
Abordarea confuziei

9

Exploatarea creativității

CAPITOLUL ACESTA VA FI CEVA MAI LUNG DECÂT ALTELE DIN CARTE, PENTRU simplul motiv că există foarte multe lucruri de spus despre creativitate şi învățare. De prea mult timp, aceste două concepte au fost tratate ca şi cum n-ar fi avut nicio legătură între ele, totuşi creativitatea este o calitate esențială a unui elev competent.

Pentru a vă ajuta să înțelegeți asta, voi recapitula două subiecte despre care ați aflat deja şi care sunt asociate în mod specific creativității: existența celor două emisfere cerebrale şi predilecția creierului pentru tipare.

Ați văzut deja că există dovezi considerabile referitoare la cele două „jumătăți" ale creierului: emisfera dreaptă şi cea stângă. Se pare că emisfera cerebrală stângă este responsabilă mai ales pentru limbaj şi numere. Ea tinde să prelucreze informațiile în mod logic. Pe de altă parte, emisfera dreaptă tratează informațiile într-un mod mai holistic. Îi plac tiparele şi este probabil implicată atunci când gândiți „lateral". Deloc surprinzător, emisfera dreaptă este considerată cea mai creativă.

În termeni foarte generali, femeile tind să fie dominate de emisfera cerebrală dreaptă, iar bărbații, de cea stângă. Ca şi în cazul multor altor descoperiri în privința creierului, genul acesta de generalizare trebuie privit cu prudență. (Se pare că partea din creier care leagă cele două emisfere, corpul calos, este mai groasă la persoanele la care domină emisfera cerebrală dreaptă.) Se poate specula că persoanele care-şi ating pe deplin creativitatea sunt acelea care-şi pot utiliza în modul cel mai eficient ambele emisfere cerebrale. Ele reuşesc să aibă o viziune holistă asupra lumii.

Tendința creierului de a încadra datele în tipare familiare poate să nu fie utilă atunci când încercați să fiți creativ. Mintea caută să stabilească legături cu lucruri pe care le „cunoaşte" deja şi apoi „să arhiveze" experiențele ca atare. Oscar Wilde a rezumat spiritual acest truism când a spus: „Consecvența este ultimul refugiu al celor lipsiți de imaginație." Acum 30 de ani însă, Edward de Bono a observat:

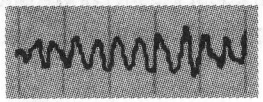
> *Caracterul evaziv al intuiției, creativității şi umorului se datorează faptului că mintea este foarte eficientă. Mintea funcționează pentru a crea tipare din ceea ce o înconjoară. Pe măsură ce sunt utilizate, tiparele devin şi mai ferm înrădăcinate.*

Cu alte cuvinte, devenim fixați pe făgaşele noastre şi nu dorim să ne gândim la ceva într-un mod diferit față de cel pe care-l ştim. În urma acestei constatări, de Bono a dezvoltat metoda cunoscută în toată lumea ca „gândire laterală", din care veți vedea câteva exemple în capitolul de față.

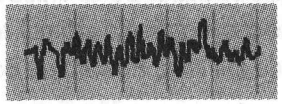
Când trebuie să ne descătuşăm creativitatea, este necesar să ne dezvățăm cât se poate de concret de multe lucruri pe care le-am învățat până acum în viață. Trebuie să regândim ce înseamnă a fi creativ şi să găsim modul optim de a crea condițiile în care putem învăța să gândim mai creativ.

Un aspect al neuroştiinței prezintă un interes particular în privința creativității şi învățării. Este vorba despre „starea de flux". Mulți dintre noi am avut experiența „fluxului" când am fost atât de prinşi cu o activitate, încât timpul a încetat să mai conteze. Poate că ați atins starea aceasta când erați complet angajați în a scrie, a picta sau a decora ceva, ori când erați implicați într-un examen de conştiință. Sau poate că ați atins-o când erați afundați în gânduri, meditați sau alergați, cu mintea capabilă să pătrundă adânc în sine. Ideea stării de flux a fost descrisă prima dată de savantul american Mihalyi Csikszentmihalyi şi poate că ați aflat despre genul acesta de experiență ca fiind intrarea în „starea alfa".

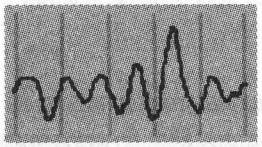
Explicația ştiințifică a acestei idei (reacțiile chimice şi fizice din creier) este destul de simplă. În esență, creierul rulează cu patru „viteze" diferite. Ni le putem imagina ca fiind patru trepte de viteză ale unui automobil. În realitate, vitezele sunt unde cerebrale diferite: alfa, beta, teta şi delta. În funcție de ceea ce face, creierul „transmite" impulsuri electrice diferite. Prin măsurare cu electroencefalograful, se vede că undele diferite operează cu frecvențe diferite (hertzi sau cicli/secundă).



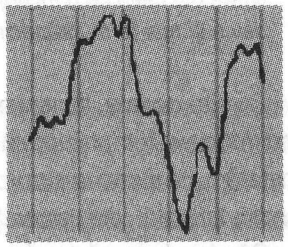
Unde alfa



Unde beta



Unde teta



Unde delta

Undele beta sunt cele mai rapide, iar delta, cele mai lente. De exemplu, atunci când dormim, creierul produce unde teta cu frecvența de 4-7 Hz. Aceasta se întâmplă atunci când aproape că ne putem simți creierul prelucrând experiențele de peste zi, când avem adesea gânduri în timpul nopții şi ne trebuie un carnețel lângă pat ca să le notăm. Pe măsură ce somnul devine mai profund, creierul încetineşte şi mai mult, ajungând la frecvența de o jumătate de hertz, adică la undele delta.

La muncă, creierul va produce predominant unde beta, cu frecvența de 13-25 Hz. Aceasta este starea din timpul zilei, predominantă pentru vorbire, gândire, rezolvarea de probleme şi toate activitățile unei zile tipice.

În acelaşi timp însă, ne dăm seama într-o măsură tot mai mare de importanța stării alfa, cu frecvența de 8-12 Hz. Este starea în care mulți oameni au ideile cele mai bune, când imaginația ne funcționează realmente. Unii reuşesc să ajungă cu uşurință în starea aceasta, de exemplu într-o şedință creativă cu adevărat productivă, aşa cum a fost cea descrisă în ziua din viața lui Annie (capitolul 1). Alții trebuie să caute în mod deliberat să-şi reducă „viteza" creierului ocupat din timpul zilei prin tehnici cum sunt gimnastica mentală, antrenamentul autogen, yoga sau alte metode de relaxare. Prin eforturi realmente concentrate, ați putea de asemenea

să comutați mintea la altă treaptă de viteză (folosind iarăşi limbajul auto), pentru a o găsi pe cea mai creativă.

Acidul gama-aminobutiric, o substanță chimică din creier, poate prezenta un interes aparte dacă suntem în căutarea de combustibil pentru minte. Se pare că acest neurotransmițător ajută creierul să blocheze stimulii nedoriți şi să se concentreze asupra a ceea ce doreşte să facă. Secretăm substanța aceasta când suntem în stare de flux, absorbiți de activitatea pe care o efectuăm. Aparent, acidul gama-aminobutiric afectează membrana neuronilor, astfel încât aceştia vor răspunde numai la stimuli specifici. Aceasta ne ajută să explicăm de ce, atunci când suntem total concentrați să învățăm ceva, nu auzim glasurile altora. Secretăm acidul gama-aminobutiric şi în timpul nopții, ceea ce oferă o idee privind modul prin care ignorăm zgomotele care altfel ne-ar deranja somnul.

INSPIRAȚIE, IDEI, ÎNVĂȚARE

Cu totul ocazional, precum Arhimede în baia sa cu mulți ani în urmă, suntem binecuvântați pe neaşteptate cu un moment de inspirație. Dacă mai țineți minte, Arhimede se străduia să găsească o metodă prin care să certifice că coroana regelui era făcută din aur. Pentru aceasta, el trebuia să cunoască densitatea şi greutatea metalului care fusese utilizat în coroană. Se spune că, intrând în cada de baie după altă şedință zadarnică de lucru în atelier, el a observat că apa dădea afară din cadă la afundarea corpului său. Atins brusc de inspirație, Arhimede a strigat „*evrika*!"; îşi dăduse seama că greutatea volumului de apă dezlocuit era egală cu greutatea corpului care-l dezlocuise.

Toți suntem capabili de un moment de revelație, când se naşte o idee nouă. Modul în care învățăm în aceste situații este misterios şi imprevizibil. Adesea, nu ştim felul în care ne-a venit o idee nouă. Pentru a începe să înțelegem acest aspect, va trebui să speculăm despre ceea ce făcuse Arhimede înainte să intre în cadă. Câte moduri diferite de evaluare a cantității de aur din coroana regelui încercase el? Oare nu cumva ideea i-a venit tocmai pentru că se relaxa în baie, în loc să trudească în atelier? Ce anume din starea sa mentală îl făcea receptiv la un mod nou de gândire?

Răspunsurile la aceste întrebări sunt complexe, dar merită examinate. Prin explorarea lor, s-ar putea să fim în stare să înțelegem mai multe despre legătura strânsă dintre învățare și creativitate. Știința felului în care să ne exploatăm creativitatea constituie unul dintre aspectele cele mai importante ale deprinderii științei de a învăța, întrucât nu există nicio îndoială că, în aceste momente de revelație, mintea noastră este alimentată la maximum și operează cumva într-o treaptă de viteză superioară.

Creativitatea a început abia recent să fie văzută ca parte a procesului de învățare. În majoritatea secolului al XX-lea, și în mare măsură în prezent, în școli și facultăți a fost preponderent genul de învățare apreciat de testele IQ. În viziunea respectivă asupra educației, creativitatea este limitată la artă, design și muzică. Se stabilesc foarte puține legături între genul de gândire inovator și antreprenorial necesar în domeniul de afaceri și metodele de învățare adoptate de școli.

Omiterea creativității din programa școlară a devenit atât de serioasă, încât una dintre primele măsuri legislative ale cabinetului Blair după ajungerea la guvernare în Marea Britanie în 1997 a fost înființarea unui comitet național de consiliere în privința educației creative și culturale. Așa cum spune unul dintre membrii comitetului, profesoara Susan Greenfield:

> *Cu certitudine, gândirea originală și respectul față de originalitatea altora trebuie să stea în centrul nu doar al creativității, ci și al individualității; este unica noastră șansă ca secolul XXI să scape de starea de uniformitate de tip zombie.*

În prea multe școli și în prea multe teste există un singur răspuns corect pentru o întrebare sau o problemă. În viață, și mai ales într-o societate caracterizată prin schimbări rapide, rareori există un unic răspuns simplu. În mod obișnuit, există prea multe probleme complexe pentru ca să fie suficient un singur punct de vedere. Iar aceasta este o observație cu totul separată de faptul că știm că oamenii dețin mai multe aspecte ale inteligenței decât elementele de natură lingvistică și matematică, asociate în mod tradițional cu IQ-ul.

Unii vorbesc despre o inteligență creativă distinctă, dar asta sugerează că creativitatea ar fi un aspect izolat al felului în care acționăm. Eu sunt convins că este un atribut mult mai atotpătrunzător, o mentalitate care poate fi aplicată pentru tot ce facem.

Creativitatea este considerată într-o măsură tot mai mare ca unul dintre aspectele-cheie ale modului în care învățăm și acționăm. Așa cum a scris recent în *Wall Street Journal* autoritarul Alan Greenspan, președintele Consiliului Rezervei Federale din SUA:

> *Acum jumătate de secol, era practic inimaginabil gradul în care conceptele și ideile vor substitui resursele fizice și forța brută a oamenilor în producerea de bunuri și servicii.*

Dacă gândiți creativ, puteți crea valoare practic din nimic.

O credință greșită afirmă despre creativitate că ar fi un atribut înnăscut, pe care îl avem sau nu. Deși teoria aceasta se aplică în mod clar unor aspecte particulare – de exemplu, în muzică și în alte arte – , nu este adevărat că nu putem învăța cum să fim mai creativi. Este chiar foarte posibil să facem din creativitate un mod de a fi.

Așa cum a spus savantul francez Louis Pasteur la începutul secolului al XIX-lea, „șansa favorizează doar mintea pregătită." Trebuie să ne asigurăm că mințile ne sunt pregătite, astfel încât să fie mai probabil să se bucure de acele influxuri de energie numite inspirație.

CARACTERISTICILE PERSOANELOR CREATIVE

Dacă creativitatea a fost greșit înțeleasă, același lucru s-a petrecut și cu definiția individului creativ. S-a considerat că doar artiștii, muzicienii și cei care lucrează în media sunt creativi. Nu este adevărat!

O axiomă a creativității este că nu vor exista două liste similare de caracteristici ale unor persoane diferite. Iată, de pildă, genul de cuvinte și expresii pe care eu le asociez cu un individ creativ:

Dispus să-şi asume riscuri	Doritor să afle mai multe păreri
Provocator	Nu exercită control excesiv
Acceptă incertitudinea	Nu este foarte limitat de presiuni de natură socială
Acceptă complexitatea	Încântat să fie diferit
Deschis	Sensibil la sentimente
Explorator	Jucăuş
Capabil să amâne judecata	Nerespectuos

Dintr-o asemenea listă, puteţi vedea că genul acesta de calitate este dorit în multe sectoare ale lumii de afaceri. În cadrul companiilor, persoanele creative sunt denumite într-o măsură tot mai mare „intraprenori" şi capătă susţinerea şi încurajarea necesare pentru a-şi transforma ideile în produse şi servicii noi. Indivizii devin ei înşişi branduri. Richard Branson a fost unul dintre primele exemple ale acestui fenomen care se răspândeşte actualmente tot mai mult.

Pieţele sunt dominate de idei care, potrivit cuvintelor lui John Grant, „molipsesc ca viruşii". Exemple recente de calitate în această privinţă sunt produse ca iMac, Pokemon, New Beetle de la Volkswagen, Starbucks, Hotmail, dar şi concepte ca „organic" şi „cablat".

Ce părere aveţi? Cum ar arăta lista dumneavoastră de caracteristici? La şcoală sau în facultate aţi fost învăţat să fiţi creativ? La locul de muncă sunteţi învăţat să fiţi creativ? Care sunt persoanele cele mai creative pe care le cunoaşteţi la locul de muncă? Dar în familie? Ce anume le face să iasă în evidenţă? Căutaţi în mod activ să dobândiţi unele dintre caracteristicile enumerate mai sus? Ce întreprindeţi pentru a identifica intraprenorii din compania dumneavoastră? Ce produse sau concepte „virale" v-au înflăcărat recent imaginaţia?

VALOAREA IDEILOR

Capacitatea de a învăţa şi capacitatea de a genera idei sunt legate de prosperitatea noastră. Dacă dorim să fim mai inteligenţi şi să avem mai mult succes, vom dori să cunoaştem mai multe despre aceste procese.

Părerea mea este că, pentru a fi creativi, trebuie să avem atât perioade de activitate concentrată, cât şi perioade de aparentă inactivitate concentrată. Este posibil de atins starea de flux în ambele situaţii, iar unul dintre cele mai plăcute mistere ale creativităţii este faptul că nu ştii niciodată când va da roade un gând măreţ.

Pentru cartea aceasta, am intervievat mai mulţi lideri de afaceri dintr-o gamă largă de companii şi i-am întrebat pe toţi unde anume le veneau ideile cele mai bune. Nici măcar unul dintre ei n-a spus că ideile cele mai bune îi veneau la locul de muncă. Mulţi se inspirau de la oamenii din jur şi din activităţile pe care le desfăşurau în afara muncii lor de bază. În moduri diferite, toţi s-au referit la momente de flux ori relaxare, când se aflau altundeva. Adesea, au descris procesele sociale pe care le implică cultivarea ideilor.

Colin Marshall este clar în privinţa creativităţii sale:

Ideile bune provin din multe surse de inspiraţie, dar rezultă de obicei din atacarea unei probleme din toate unghiurile pentru a găsi o soluţie. Pentru a profita de o idee bună, soluţia este s-o împărtăşeşti cu altcineva în a cărui judecată şi integritate ai încredere. Dacă ideea este realmente bună, persoana respectivă nu te va lăsa până n-o vei pune în aplicare.

Zoe van Zwanenberg de la Scottish Leadership Foundation spune:

Ideile mele cele mai bune rezultă adesea în urma unei conversaţii, fiind declanşate de cuvintele cuiva. Sau ele rezultă din ceva ce văd. Ţin minte că mă uitam la un documentar despre turneul Baletului Regal în China. Pe când priveam prim-balerinii ţinându-şi ora zilnică cu balerinii tineri, am înţeles brusc în ce fel se putea translata asta în companiile pe care le ştiam.

Joyce Taylor mi-a spus:

În general, ideile cele mai bune îmi vin când există spaţiu, acasă, în timpul unei plimbări sau noaptea.

Pentru Neil Chambers, director la Muzeul de Istorie Naturală din Londra, călătoriile sunt cele care „aduc idei, pe care adesea le cern în timpul cât sunt plecat, după care le disec la întoarcere, cu colegii". Sir Bob Reid își capătă ideile cele mai bune „după o perioadă de minimă activitate sau când particip la activități fizice". Iar majoritatea ideilor celor mai bune ale lui Jayne-Anne Gadhia sosesc când face jogging sau duș.

Hilary Cropper spune:

Am idei în tot felul de locuri. Brusc întrevăd o posibilitate. Dar n-o fac pe cont propriu. În mod invariabil, sunt implicate echipe. Eu descriu o problemă altcuiva și asta mă ajută să-mi organizez gândurile.

Locul diferit și ritmul diferit par să fie elemente esențiale ale creării eficiente de idei. Indiferent de metoda adoptată, este clar că mediul de muncă al multor oameni le stimulează creativitatea într-o măsură prea mică. Pentru sugestii despre felul în care puteți face asta, a se vedea pagina 180.

Ca de fiecare dată, trebuie să manifestăm precauție când generalizăm, totuși se poate afirma cu siguranță că găsirea de modalități pentru a intra mai frecvent în starea alfa, atât la serviciu, cât și acasă, este benefică pentru creativitatea multor persoane.

Iar, în climatul actual, așa cum spune David Meier:

Principala amenințare pentru toate companiile n-o reprezintă lipsa de abilități sau de resurse, ci eșecul imaginației.

INTELIGENȚE MULTIPLE

Psihologul Howard Gardner a revoluționat mai mult ca oricine conceptul de inteligență, introducând ideea că există nu unu, ci opt tipuri de inteligență. Gardner a început în anii 1980 identificând șapte tipuri de inteligență, în anii 1990 l-a introdus pe al optulea, inteligența naturalistă, și recent a cochetat cu a noua, inteligența existențială.

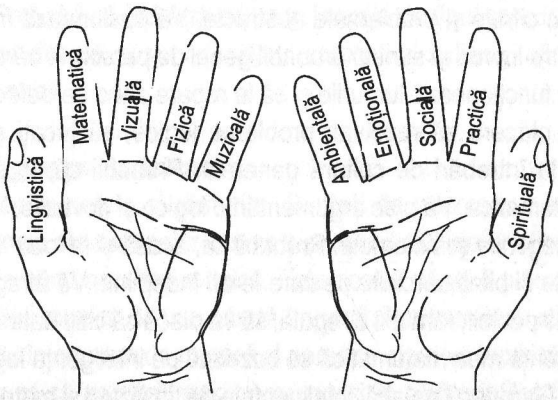
Teoria inteligențelor multiple a lui Gardner este o verigă foarte importantă în lanțul dintre învățare și creativitate. Dacă acceptăm că toți

oamenii au mai multe feluri de inteligență, este ușor de presupus că a fi creativ înseamnă a fi capabil să-ți exploatezi potențialul complet al tuturor inteligențelor.

Propunând pluralitatea inteligențelor, Gardner ne-a oferit o definiție implicită a creativității care ne poartă de la actul de creare a unui nou produs artistic spre ideea că toți oamenii dețin potențialul de a-și dezvolta oricare dintre inteligențe. Creativitatea devine mai degrabă o stare de a fi decât o activitate artistică privilegiată. Învățarea și creativitatea sunt create de către orice elev competent care dorește să fie capabil să le exploateze potențialul în cât mai multe dintre inteligențele sale.

Deși Howard Gardner a susținut existența a șapte, apoi opt, și mai recent a nouă inteligențe, eu cred că există zece. Dar, indiferent dacă am sau nu am dreptate, important este că există mai multe decât acea unică inteligență care a dominat într-o măsură atât de mare gândirea occidentală: IQ-ul.

Deprinderea științei de a învăța: eliberarea creativității



Urmează câteva descrieri simple ale caracteristicilor diferite ale celor zece inteligențe propuse de mine. Prin simpla lor parcurgere, veți putea probabil să vedeți unde dețineți anumite puncte forte și unde sunteți mai

puțin încrezător în propriile capacități. Este posibil să găsiți câteva inteligențe cu care să vă identificați imediat. Este de asemenea posibil să găsiți porțiuni din unele descrieri care par să vi se aplice, deși în altele nu vă regăsiți deloc. Ele sunt concepute doar ca un ghid care să înceapă să vă ajute să vă vedeți diversele fațete ale minții ce pot contribui la succesul dumneavoastră în general.

Inteligența lingvistică

Vă plac cuvintele și poveștile. Jocurile de cuvinte vă trezesc curiozitatea. Sunteți probabil genul de persoană căreia îi place să corecteze un text și care are o părere fermă despre folosirea corectă sau neglijentă a limbii. Sunteți un cititor împătimit. Vă exprimați cu claritate și aveți un vocabular bun. Probabil că v-a făcut plăcere să studiați literatura și limbile străine la școală și este posibil să fi continuat să le aprofundați la un nivel superior. Vă place să scrieți și este posibil să puteți vorbi și scrie în limbi străine. Sunteți, eventual, în stare să vă amintiți liste de cuvinte, să vă reamintiți și să spuneți povești interesante.

Inteligența matematică

Vă plac cifrele și problemele abstracte. Vă pasionează înțelegerea relațiilor dintre lucruri și sunteți probabil genul de persoană căreia îi place să știe cum funcționează lucrurile și să le repare când se defectează. Vă poate face plăcere să rezolvați probleme logice, să jucați șah ori să răspundeți la întrebări de cultură generală. Probabil că, în școală, ați îndrăgit matematica. Vă plac argumentările logice și dovezile. Vă încântă tiparele, categoriile și sistemele. Probabil că, acasă și la locul de muncă, întocmiți liste și bifați sarcinile pe care le-ați îndeplinit. Vă atrage ordinea logică și este posibil, fără a fi o regulă, să vă placă să citiți date financiare.

(Inteligența mea matematică se bazează pe inteligența logico-matematică a lui Gardner. Laolaltă, inteligențele de tip vizual și matematic sunt cele răsplătite în testele IQ, care sunt concepute pe baza lor. Vreme de un secol, aceste două tipuri de inteligență au dominat mare parte din literatura dedicată succesului și îmbunătățirii performanțelor, în detrimentul celorlalte tipuri.)

Inteligența vizuală

Vă plac imaginile și formele. Sesizați culorile, formele și texturile. Probabil că desenați sau că pur și simplu mâzgăliți neatent când sunteți în ședințe, îi ascultați pe alții ori vă gândiți. Probabil că vă folosiți de imagini pentru a vă aminti mai ușor diverse lucruri. Este de asemenea posibil să puteți desena, picta sau sculpta. Probabil că, la școală, ați îndrăgit orele de artă plastică. Poate că vă atrage să vizitați galerii de artă, să admirați elemente de arhitectură sau peisaje. Vă încântă hărțile și caricaturile și preferați să vă susțineți prezentările ajutat de materiale ilustrative, nu să vă bazați pe cuvântul scris.

Inteligența fizică

Vă place să lucrați cu propriul corp și să vă folosiți mâinile. Vă încântă exercițiile fizice și probabil că practicați sau ați practicat sporturi ori activități de tipul dansului. Sunteți genul de persoană care sare în picioare la prima oportunitate, fie într-o ședință la locul de muncă, fie pe ringul de dans la o petrecere. Vă place să tratați lucrurile direct și vă bucurați de senzația experiențelor noi. Vă puteți folosi corpul în comunicare, gesticulând din mâini și din umeri și utilizând expresii faciale care să vă întărească înțelesul spuselor. Probabil că îndrăgiți mima și jocurile de tipul șaradelor. Învățați prin acțiune directă și sunteți primul care să-și suflece mânecile și să treacă la treabă.

Inteligența muzicală

Vă plac sunetele și ritmurile. Sunteți de asemenea interesat de calitățile tonale ale diverselor sunete și probabil că puteți distinge diferitele instrumente când ascultați muzică. Este posibil să vă fi plăcut să cântați și să ascultați muzică de la o vârstă fragedă. Poate sunteți chiar implicat în mod activ în crearea de muzică și aproape sigur vă încântă să mergeți la concerte și să ascultați muzică acasă și în călătorii. Aveți un simț al ritmului și vă puteți aminti bine cântece și melodii. Vă reamintiți reclamele în primul rând pentru muzica lor. Adesea, fredonați încetișor și puteți fi cu ușurință transportat de o melodie. Muzica acționează puternic asupra dispoziției dumneavoastră.

Inteligența emoțională

Vă place să vă examinați sinele, un instinct care vă determină permanent să căutați cunoașterea de sine. În mod constant, vă analizați punctele forte şi pe cele slabe şi vă stabiliți obiective pentru a face ceva care să vă îmbunătățească. Este posibil să aveți un jurnal personal ori să țineți evidența stărilor sufleteşti, a gândurilor şi a experiențelor prin care ați trecut. Explorați situațiile care vă fac plăcere, dar şi pe cele care vă cauzează durere şi încercați să acționați în conformitate. Vă înțelegeți sentimentele şi le gestionați bine. Vă place să dispuneți de timp pentru a gândi şi a reflecta. Este posibil să fi urmat un gen de consiliere sau de activitate de autodezvoltare.

(Acest tip de inteligență, făcut faimos de Daniel Goleman, dezvoltă ideea inteligenței intrapersonale a lui Gardner.)

Inteligența socială

Vă place să fiți alături de alți oameni şi să-i înțelegeți. Deloc surprinzător, vă plac petrecerile, şedințele, jocurile de echipă şi orice activități gregare. Deținеți abilitatea de a înțelege oamenii şi de a stabili raporturi cu ei. Le puteți „citi" starea sufletească şi planurile, aşa că ei tind să vă caute când au nevoie de sfaturi. Sunteți adesea chemat pentru a rezolva situații dificile şi diferențe de opinii. Aveți mulți prieteni apropiați cu care împărtăşiți numeroase experiențe comune. Dovediți niveluri ridicate de empatie cu alții. Vă place să discutați problemele oamenilor şi aceştia apelează la dumneavoastră pentru a le fi instructori, amici, mentori şi prieteni cu spirit critic.

(Acest tip de inteligență se bazează pe inteligența interpersonală a lui Gardner.)

Inteligența ambientală

Vă place lumea naturală. În natură, vedeți înțelesuri şi tipare care le scapă altor persoane. Deținеți o bună cunoaştere a plantelor, animalelor şi peisajelor; ştiți nu doar denumirile lor, ci şi caracteristicile elementelor lumii din jur. Probabil că aveți sau ați avut animale de companie. Este posibil ca la şcoală să fi îndrăgit botanica, zoologia şi biologia. Vă place

să fiți în aer liber, iar în excursii sunteți un izvor de cunoştințe despre ceea ce se întâmplă în natură. Manifestați un interes acut față de ambientul de acasă, atât la interior, cât şi la exterior. Sunteți atent la vreme şi la anotimpuri şi puteți fi profund afectat de ele. Ştiți destule despre funcționarea propriului corp. Vă place să clasificați speciile.

(Acest tip de inteligență se bazează pe inteligența naturalistă a lui Gardner, pe care a adăugat-o ulterior la cele şapte tipuri inițiale de inteligență.)

Inteligența spirituală

Vă place să abordați întrebările fundamentale ale existenței. Sunteți genul de persoană care, când se confruntă cu probleme dificile, va dori să acționeze în conformitate cu principiile proprii, posibil punând sub semnul întrebării modurile normale de comportament în situația respectivă. Căutați în mod constant să vă explorați întreaga ființă şi să vindecați părțile ce par să aibă probleme. Vă interesează valorile. Probabil că aveți convingeri bine dezvoltate, dar este posibil să nu practicați vreo credință religioasă anume. Vă gândiți la chestiuni care țin de datorie. Manifestați tendința de a găsi valoare în opiniile diferite ale celor aflați în dispută. Este posibil să fiți implicat într-un gen de servicii pentru comunitate. Ați fi gata să luați poziție şi să apărați valorile în care credeți.

(Acest tip de inteligență a fost sugerat de Danah Zohar şi Ian Marshall.)

Inteligența practică

Vă place să puneți lucrurile în mişcare. Deținеți capacitatea de a rezolva problemele practice şi sunteți adesea chemat să reparați, să reglați sau să asamblați obiecte. În timp ce alții discută despre ce ar trebui făcut, dumneavoastră preferați să-i dați drumul şi să vă apucați de treabă. Vă plac situațiile dificile sau stresante, datorită abilității de a veni cu soluții fiabile. Când lucrurile merg prost, vă gândiți întruna la idei utile pentru a-i ajuta pe alții. Vă place să explicați prin exemplificare. În mod constant, doriți să transpuneți teoria în practică. Este posibil să vă placă grădinăritul şi meşteritul. La şcoală, v-au atras materiile practice. Acasă, sunteți genul de persoană încântată să petreacă ore în şir asamblând mobile şi obiecte

din truse de componente. În copilărie, demontaţi permanent lucrurile, pentru a vedea cum funcţionează. Vă încântă să vedeţi ce se găseşte înăuntrul multor obiecte.

(Acest tip de inteligenţă a fost sugerat de diverşi gânditori, printre care Charles Handy şi Robert Sternberg.)

Dacă inteligenţele de tip lingvistic şi matematic au fost esenţiale în secolul al XX-lea, există argumentaţii solide potrivit cărora inteligenţele de tip emoţional, social şi spiritual vor fi esenţiale în secolul XXI. Desigur, pentru a vă amplifica forţa mentală, va fi util să încercaţi să vă dezvoltaţi toate inteligenţele şi, bineînţeles, abilitatea de a deprinde ştiinţa învăţării.

Deja poate că vă întrebaţi dacă aceste tipuri diferite de inteligenţă sunt asociate cu zone diferite din creier. Răspunsul la întrebare este „nu, nu sunt asociate". Creierul, aşa cum descoperiţi, este aproape infinit de flexibil şi plastic.

Deşi în prezent ştim că unele zone cerebrale sunt responsabile în mare parte pentru activităţi specifice, de exemplu ariile lui Broca şi lui Wernicke pentru vorbit şi o regiune mică de la tâmplă pentru un aspect al aprecierii muzicii, ştim de asemenea că aceste zone reprezintă probabil doar o parte dintr-un tipar mult mai complex al activităţii cerebrale. Cu alte cuvinte, nu puteţi trasa o hartă a creierului care să se coreleze cu tipurile de inteligenţă.

În mod clar, pe măsură ce înaintăm în vârstă, descoperim că avem aceste tipuri de inteligenţă în stări diferite de dezvoltare. Unii oameni sunt „muzicali", alţii au simţuri vizuale puternice. Unii sunt foarte buni la vizualizare, alţii sunt foarte buni în relaţiile interumane. Însă tipurile acestea de inteligenţă nu sunt „gravate în piatră", ele pot fi dobândite într-o măsură considerabilă. Toţi moştenim anumite caracteristici – natura noastră – , dar în acelaşi timp ne putem dezvolta considerabil – prin educaţie. Cei mai mulţi ne putem amplifica toate tipurile de inteligenţă, chiar dacă nu putem deveni campioni mondiali în toate domeniile.

Toate cele zece tipuri de inteligenţă vă pot ajuta să aveţi mai mult succes la locul de muncă şi acasă. Pentru a fi complet dezvoltat din punct

de vedere creativ, trebuie să vă cunoaşteţi potenţialul în cât mai multe dintre inteligenţele dumneavoastră.

LOCUL DE MUNCĂ CE PRESUPUNE INTELIGENŢE MULTIPLE

Cred că vă amintiţi ideea de la baza acestei secţiuni – că o sursă principală de atuuri competitive în domeniul afacerilor este capacitatea de eliberare a creativităţii angajaţilor. Din cele ce ştim despre felul în care se face asta, putem spune cu tot mai multă certitudine că probabilitatea de realizare creşte dacă există o cultură în care toţi angajaţii să fie încurajaţi să-şi dezvolte integral potenţialul.

Nu uitaţi că eliberarea creativităţii este o componentă esenţială a deprinderii ştiinţei de a învăţa şi ca atare a dezvoltării inteligenţei dumneavoastră naturale. Când Campaign for Learning a sondat publicul britanic în privinţa atitudinii despre învăţare, s-a descoperit că fraza „descoperiţi-vă talentele ascunse" îi motiva cel mai mult pe respondenţi.

La prima vedere, este posibil să nu vedeţi imediat felul în care ideea inteligenţelor multiple poate fi aplicată la locul de muncă. Cum ar putea fi avantajos, de pildă, să vă dezvoltaţi inteligenţa muzicală sau fizică, dacă nu activaţi în domeniul muzical sau al divertismentului? În mod aproape cert, aşa sunteţi învăţat în şcoală sau acasă.

Examinaţi tabelul următor. Folosiţi-l pentru a deduce ce poate să fie diferit dacă doriţi realmente să-i ajutaţi pe oameni să-şi exploateze în mai mare măsură inteligenţele la locul de muncă.

Inteligența	Mediul	Oamenii și învățarea	Comunicațiile interne	Recompensele	Structurile manageriale
Lingvistică				Folosiți relatările unor cazuri pentru a motiva oamenii să înțeleagă direcția afacerii.	
Matematică			Folosiți puzzle-uri și jocuri pentru a-i ajuta pe oameni să priceapă idei (de exemplu, nevoia reducerii costurilor).		
Vizuală			Folosiți imagini, afișe, caricaturi, screen-saver-uri și grafică generată pe calculator pentru a comunica.		
Fizică	Asigurați o sală de gimnastică și încurajați-i pe angajați să facă yoga.				
Muzicală	Folosiți muzica pentru a crea bună dispoziție în ședințe, ateliere de lucru și zone sociale.				
Emoțională					Concentrați-vă asupra dezvoltării inteligenței emoționale ca zonă esențială a competenței manageriale.
Socială	Creați spații în care angajații pot avea comportament „de turmă", adunându-se și împărtășindu-și unul altuia ideile.				
Ambientală	Investiți masiv în plante de interior și creați ambiente exterioare care să demonstreze interesul față de lumea naturală.				
Spirituală					Fiți deschis în privința valorilor companiei și permiteți-le indivizilor să ia poziții etice.
Practică		Admiteți că mulți preferă să învețe prin activități practice.			

Anunțarea intenției de a exploata întreaga gamă de talente a angajaților transmite mesaje culturale puternice spre aceştia. Când a înființat Virgin One Account, Jayne-Anne Gadhia a trebuit să convingă persoane aflate în posturi bune din alte companii de servicii financiare cunoscute să vină şi să lucreze pentru ea. Ideea că Virgin One avea să fie un mediu mai creativ în care indivizii puteau să-şi realizeze într-o măsură mai mare potențialul a reprezentat pentru ei un element atractiv al ofertei.

Pe măsură ce tot mai multe companii devin orientate spre servicii, nu spre producție, conceptul locului de muncă ce presupune inteligențe multiple creşte în importanță.

Jonas Ridderstråle şi Kjell Nordstrom, autorii suedezi ai bestsellerului *Funky Business*, sunt convinşi că „talentul este singurul care mai face acum capitalul să danseze".

Sunteți de acord cu ei? Credeți că abordarea inteligențelor multiple este utilă? În ce măsură se petrece aşa în compania dumneavoastră? Ce impact ar putea avea asupra companiei, dacă locurile de muncă devin „multiplu inteligente"?

BARIERE ÎN CALEA CREATIVITĂȚII

Probabil că ați auzit despre conceptul de „companie care învață", dar vă spune ceva sintagma „companie creativă"? Aceasta are multe dintre caracteristicile persoanelor creative care au fost enumerate la pagina 170. Este o companie a cărei cultură glorifică în mod constant valoarea ideilor. Deoarece, aşa cum a spus Charles Browder,

O idee nouă este delicată. Ea poate fi ucisă de un pufnet sau de un căscat, poate fi înjunghiată letal de o zeflemea şi se poate speria de moarte din cauza încruntăturii persoanei cu rol decizional.

Companiile creative cunosc barierele ridicate în calea creativității şi ştiu cum să le depăşească. Eu mă gândesc la aceste bariere ca fiind echivalentul celor şapte păcate capitale:

Școala
Sarcasmul
Presiunea socială
Statu-quoul
Standardizarea
Silozurile
Costumele

Când spun *școală*, mă refer de fapt la ideea că nu există decât un singur răspuns corect și că IQ-ul domină.

Sarcasmul continuă să fie prevalent în companii și este inamicul absolut al creativității. Parțial, brainstormingul își datorează succesul faptului că-i silește pe participanți să-și amâne judecățile critice sau, în cazul cel mai rău, sarcasmele.

Presiunea socială poate adopta multe forme. Adesea este o atitudine prevalentă, de pildă credința că unicul mod de a rezolva problemele este să ne concentrăm asupra lor foarte mult timp. Poate fi, de asemenea, opinia că niciodată nu-i bine să te folosești de consultanți sau, invers, că întotdeauna este bine să te folosești de ei. În unele companii, presiunea socială se manifestă într-o formă foarte simplă: fă ce-ți spun superiorii. Cunosc companii în care se consideră perfect acceptabil ca oamenii să fie scoși din proiecte pe termen lung, aproape fără nicio înștiințare prealabilă, fără motive valide, pur și simplu pentru că un manager cu foarte multă influență dorește să strângă un anume grup pentru un motiv sau altul.

Aderarea la *statu-quo* nu concordă cu esența gândirii creative și falimentează multe companii. Când auziți fraze de felul „dar noi am procedat mereu așa", să știți că vor exista granițe limitatoare pentru ideile noi. Tendința aceasta este frecvent asociată unei concepții deseori descrise prin cuvintele „nu este inventat aici".

Prin *standardizare* vreau să spun că tendința creierului de a organiza totul în tiparele cu care se simte confortabil face improbabil ca acesta să dorească să revină la fundamente și să regândească structurile de la zero. În multe cazuri exact asta se poate cere!

Silozurile sunt gropile adânci sau depozitele etanșe în care se țin materiale. Ele sugerează companii alcătuite din departamente sau secțiuni

izolate, neconectate. Cultura locurilor acestora încurajează păzirea strictă a cunoștințelor și concurează mai agresiv pe o mitică piață internă decât în lumea reală a clienților companiei. Asemenea culturi îi încântă pe adepții strategiei de tipul „comandă și control". Ele sunt locurile în care le place să se simtă confortabil oamenilor care nu sunt deschiși față de idei noi.

Finalmente, *costumele*. Eu personal n-am nimic împotriva lor; ba chiar îmi plac. În decursul carierei, am purtat în mod deliberat anumite costume și cravate pentru a mă asigura că persoanele pe care încercam să le conving nu vor fi respinse în primul rând de superficialitatea vestimentației mele. Uneori, este mai ușor să rostim idei radicale dacă suntem îmbrăcați în hainele „tribului" cu care lucrăm – ne simțim mai puțin amenințați și astfel mințile ne sunt mai receptive față de idei noi.

În realitate, un mediu alcătuit exclusiv din blugi și tricouri poate fi la fel de oprimant prin uniformitate ca și masa de costume. Eu însă folosesc aici termenul „costume" pentru a sugera tirania unui loc în care totul este subordonat unei păreri închipuite despre ce este cuvenit să poarte oamenii, fără nicio considerație față de preferințele individuale sau de natura activității desfășurate. În mediul de afaceri contemporan, vestimentația în sine a devenit o modalitate interesantă, deși nu foarte serioasă, pentru judecarea creativității. „Vinerea îmbrăcămintei neprotocolare" oferă libertate pentru unii și stânjeneală pentru alții.

Multe dintre cele mai mari companii de consultanță din lume oferă actualmente sfaturi privind eticheta cuvenită de îmbrăcăminte neprotocolară în relațiile cu clienții. Rezultatele unei vestimentații neprotocolare pot fi realmente teribile, deoarece consultanții derutați, lipsiți de certitudinea costumelor, optează pentru la fel de neplăcuta, dar surprinzătoarea „îmbrăcăminte directorială de relaxare". Bineînțeles, forma pantofilor, genul de poșetă și stilul cămășii pe care le-ați ales transmit mesaje puternice în mediul contemporan obsedat de branduri.

Sunteți de acord cu aceste idei? Ați întâlnit aceste bariere sau altele similare la locul de muncă? Vă puteți aminti exemple din experiența personală despre unele dintre aceste „păcate capitale"? Dacă da, ce ați fi putut face pentru a le împiedica apariția?

Vă puteți gândi la alte moduri în care poate fi subminată creativitatea oamenilor?
Cum vă îmbrăcați la serviciu? În ce măsură credeți că se cuvine ca angajații să poarte la locul de muncă ceea ce doresc? Salutați actuala îndepărtare de costume?

REALIZAREA UNOR LEGĂTURI

Idei realmente noi sunt foarte puține. În majoritatea cazurilor este vorba despre combinații creative de idei existente:

- Ideea roții + invenția oțelului + invenția motorului cu abur = trenul.
- Scrisoarea + procesorul de texte + modemul = poșta electronică.
- Radioul + casetofonul + căștile = walkmanul Sony.
- Ideea unei librării foarte mari + Internetul = Amazon.com.
- Tendința de a amâna totul până în ultima secundă + ideea unui magazin universal + Internetul = Lastminute.com.
- Ideea universității + tehnologii noi = universitatea corporativă sau virtuală.
- Modul vechi de a spăla rufe cu un mai şi o scândură de frecat + + tehnologia modernă cu doi cilindri care se rotesc în direcții opuse = cel mai recent model Dyson de mașină de spălat.

Așa cum spune Nicholas Negroponte de la MIT:

Ideile noi apar din deosebiri. Ele provin din existența de perspective diferite şi din juxtapunerea de teorii diferite.

Poetul american Robert Frost s-a exprimat încă şi mai succint: „O idee este o reuşită de asociere."

Will Hutton, director executiv la Industrial Society, merge şi mai departe:

Eu am genul de minte care face legături. Nimic nu este original. Am încredere că voi face legături neobişnuite. Trebuie să îndrăzneşti să faci o legătură şi să fii pregătit pentru reacții ostile când îi porți pe oameni în teritorii noi.

Pentru a spori probabilitatea ca oamenii să facă legături şi astfel să aibă idei bune, care vor fi benefice din punct de vedere comercial şi social, există trei moduri simple de a încuraja această artă a creării de legături la locul de muncă: folosirea dialogului, ieşirea regulată în afara domeniului de activitate şi învățarea de a gândi în termenii conexiunilor.

Folosirea dialogului ca mod de viață

Pentru a face legături, trebuie să vorbim între noi. Ritmul vieții, asociat faptului că mulți dintre cei care lucrăm în birouri suntem în general lipiți de monitoarele calculatoarelor, duce la fragmentarea comunicațiilor, care devin de asemenea tot mai unidirecționale. Acelaşi lucru este valabil şi acasă. Dacă pe timpuri se obişnuia ca membrii familiei să se strângă laolaltă pentru mic dejun şi cină, de acum aceste ocazii sociale importante aparțin practic trecutului în majoritatea familiilor.

Multe companii încep să înțeleagă că, pentru a exploata creativitatea angajaților, trebuie să creeze structuri care să încurajeze dialogul. British Airways este o asemenea companie. După cum spune Colin Marshall:

Modul cel mai interesant şi stimulator de a învăța este din dialogul direct cu alți oameni, indiferent dacă într-un context educațional sau într-o controversă profesională onestă.

Dialogul porneşte de la presupunerea că nicio întrebare nu are un singur răspuns corect. El mai presupune că soluțiile şi adevărul se pot găsi undeva între două puncte de vedere aparent conflictuale. Dialogul încurajează angajamentul şi dăruirea. Este un proces bidirecțional în care vorbirea şi ascultarea sunt prețuite în mod egal. În excelenta lor carte *Executive EQ* (*EQ directorial*), Robert Cooper şi Ayman Sawaf descriu în mod memorabil dialogul ca fiind „fluxul liber al înțelesului între oameni".

Pentru ca dialogul să aibă loc, mai ales dacă va fi însoțit de mâncare sau băutură – cum se întâmplă, bineînțeles, în majoritatea cazurilor – este utilă existența meselor rotunde. Şi – iată! – așa s-a inventat Creative Café. Comunicările în stilul cafenelelor devin tot mai uzuale. Spații de tip cafenea sunt concepute în arhitectura corporativă şi în facilitățile pentru

instruiri şi conferințe. Este o idee care, după cum am constatat, poate da rezultate foarte bune la toate nivelurile vieții de afaceri.

Cu puțin timp în urmă, acționând în parteneriat cu compania Purple Works, specializată în învățare și comunicare, Campaign for Learning a conceput o experiență de tip cafenea pentru 100 de persoane din compania britanică National Grid, furnizoare de energie și telecomunicații. Scopul reuniunii a fost de a-i încuraja pe participanți să-și împărtășească opiniile despre trecutul și viitorul companiei, ca și despre ce ar fi trebuit să învețe pentru a deveni o organizație de clasă mondială.

În jurul meselor s-au așezat președintele companiei, David Jefferies, o parte dintre membrii consiliului de administrație, persoane influente care nu aveau legătură directă cu National Grid, cadre de conducere, ingineri, sindicaliști și lucrători care se suie pe stâlpi când furtunile rup cablurile electrice. Pe fiecare masă se afla o planșă rotundă pentru învățat, realizată astfel încât să fie ca o față de masă. Pe toate planșele existau imagini, declarații, tabele și întrebări menite să stimuleze dialogul. Feedbackul de la această abordare de tip cafenea ne-a anunțat că a fost mult mai angajantă și mai satisfăcătoare decât alte forme de comunicare pe care le cunoscuseră participanții. S-a considerat de asemenea că a însemnat un mod autentic și realist de comunicare între persoane cu tipuri diferite de responsabilități și niveluri de vechime și experiență.

Experiența National Grid a fost concepută ca un eveniment special. Pentru a fi însă realmente eficientă, metoda dialogului trebuie să devină un mod de viață în interiorul unei companii.

Părerea mea este că dialogul oferă mai multe şanse de manifestare a creativității decât brainstormingul, care a fost asociat mult timp cu generarea de idei.

Ce credeți? Cât de mult utilizați dialogul în compania dumneavoastră?

Ieşirea în afara domeniului de activitate

Deşi este esențial să încurajăm un flux liber al înțelesului în interiorul organizației, este la fel de important să avem moduri de a încuraja un flux de idei dinspre exterior.

Când Neil Chambers, director la Muzeul de Istorie Naturală din Londra, s-a alăturat muzeului, era preocupat să îmbunătățească modurile de tratare a vizitatorilor. El a decis să-şi trimită toți angajații cu vechime la cursul de calitate a serviciilor organizat de compania Disney în Orlando. Poate că Disney World nu este tocmai similar cu un muzeu de istorie naturală, dar Neil s-a gândit că oamenii săi vor face legături creative cu grija față de clienți oferită de industria divertismentului – şi exact aşa s-a întâmplat. Dacă veți vizita acum muzeul londonez, veți observa o deplasare către „educație prin divertisment" („edutainment") de care ar fi fost mândru Walt Disney însuşi.

Sir Michael Bichard, secretar permanent la Ministerul Educației şi Forței de Muncă din Marea Britanie, este entuziasmat de ideea ieşirii din domeniul tradițional al serviciilor civile:

> *Eu învăț şi-mi sporesc creativitatea din întâlnirile cu oamenii. Investesc cât mai mult timp mergând să văd diverse proiecte. Descopăr că aleg idei bune care nu sunt total dezvoltate şi că sunt capabil să lucrez la ele până sunt complet formate şi au un impact potențial la nivel național.*

Un asemenea gen de gândire este esențial într-o organizație creativă. Recent, faimosul spital londonez pentru copii Great Ormond Street a descoperit că putea învăța multe lucruri utile pentru îmbunătățirea paturilor din secția de terapie intensivă din opririle la boxe ale piloților de Formula 1, când se fac alimentarea cu combustibil şi schimbarea cauciucurilor! Adesea, nu există cursuri de instruire care să satisfacă o necesitate identificată în mod foarte explicit, iar pentru companiile decise să-şi îmbunătățească în mod continuu toate aspectele operațiunilor, este esențial să iasă în afara domeniului de activitate şi să vadă cum procedează alte companii. Frecvent, este util să vizităm companii diferite de a noastră, dar care ne pot stimula creativitatea printr-un aspect sau altul al modului lor de operare. Astfel, o bancă poate examina felul în care îşi tratează clienții o firmă care prestează servicii pentru petrecerea timpului liber, iar o companie manufacturieră poate examina sistemele dintr-o industrie a serviciilor şi aşa mai departe.

Aceeaşi abordare funcționează şi pentru persoanele care caută idei noi despre modul de gestionare a unor aspecte ale activității lor profesionale. În cazul acesta, este posibil ca ele să vrea să afle mai multe despre felul în care oameni din companii foarte diferite asigură managementul personalului, conduc şedințe, se ocupă de comunicațiile interne etc.

Pe lângă deplasarea în alte companii pentru a le vedea cum acționează în diverse situații, poate fi util să invitați oameni care să lucreze cu dumneavoastră. În unele companii, conceptul este descris ca „prietenul cu spirit critic". Este un rol pe care l-am jucat eu însumi la British Telecom. Ca parte din procesul de dezvoltare a unui proiect de comunicații major, compania FutureTalk dorea să aibă o persoană de încredere din exterior care să ofere constant feedback şi să pună sub semnul întrebării soluțiile, pe măsură ce echipa creativă avansa de la idee la produs şi apoi la piață. În cazul acesta, cunoşteam destule despre proiectul respectiv, deoarece se ocupa de comunicare şi învățare, dar metoda ar fi putut funcționa şi dacă n-aş fi ştiut absolut nimic.

Ați utilizat vreodată ideea prietenului cu spirit critic? Dacă da, în ce fel v-a ajutat? Dacă nu, vă puteți gândi la un aspect al activității profesionale care ar putea beneficia de pe urma sa?

Uneori, mai ales în primele etape de dezvoltare a unui proiect, este util să facem un pas suplimentar şi să implicăm în mod deliberat pe cineva dintr-un domeniu complet diferit. Eu numesc tipul respectiv de persoană „consultant profan". Dacă, de exemplu, proiectul ar fi în domeniul telecomunicațiilor, am putea implica un scriitor, un actor sau un logoped care să lucreze alături de noi ca prieten cu spirit critic. Opiniile acestui „consultant profan" sunt adesea de neprețuit în extinderea premiselor şi punerea lor sub semnul întrebării.

Jocul cu legături

Pentru a vă ajuta să căpătați obiceiul de a face legături, iată un joc foarte simplu care vă va folosi în antrenarea minții.

În primul rând, întocmiți o listă cu aproximativ 50 de elemente cotidiene din casă, de la locul de muncă şi de pe stradă, de exemplu: jocul Monopoly, câine, scaun, pix, agrafă de hârtie, birou, automobil, pieton etc.

Elementele acestea pot fi scrise şi separat, pe bucățele de hârtie sau cartonaşe (nu neapărat pe aceeaşi listă). După aceea, identificați un aspect al activității profesionale sau personale asupra căruia doriți să vă concentrați. Să presupunem că ați decis să analizați una dintre problemele cu care se confruntă toate companiile: reducerea costurilor.

Luați un cartonaş. Să zicem că l-ați luat pe cel pe care scrie „jocul Monopoly". Timp de 20-30 de minute, concentrați-vă pentru a stabili nişte legături între reducerea costurilor şi jocul Monopoly.

Încercați mai multe metode diferite:

- Lucrați pe cont propriu şi întocmiți o listă.
- Puneți-vă întrebări despre felul în care cele două noțiuni sunt similare ca formă, colorit, proces sau orice altceva la care vă puteți gândi.
- Brainstorming.
- Concentrați-vă asupra unui singur aspect al oricăreia dintre cele două noțiuni.
- Ridicați-vă de la birou, plimbați-vă şi vedeți dacă problema arată altfel când stați în picioare.

Genul de idei cu care s-ar putea să veniți va include:

- Ambele noțiuni folosesc bani.
- Mergi la închisoare dacă nu plăteşti.
- Sunt implicate riscuri.
- Când joci Monopoly te „învârți în cerc", ca şi atunci când încerci să economiseşti bani.
- Când treci pe la „Start", capeți bani, iar când faci ceva pentru a reduce costurile, capeți bani.

Dacă, la un moment dat, legătura pe care o faceți între cele două elemente vă oferă o idee, notați-o. Primele idei vor fi destul de evidente, dar, după o vreme, gândirea va începe să devină mai profundă. Cineva

poate sesiza că, la un capăt al tablei de joc, casele sunt mai ieftine decât cele din capătul opus. Aceasta ar putea sugera că modul optim de reducere a costurilor poate consta în mutarea birourilor într-un sediu mai ieftin şi realizarea unei economii importante, în loc de cheltuirea de timp în şedinţe în care să discutaţi despre realizarea unor reduceri minore.

Genul acesta de jocuri constituie o metaforă bună pentru ce trebuie să se întâmple într-o companie creativă. Peter Drucker vorbeşte despre „saltul sistematic în necunoscut". Cu siguranţă, există multe necunoscute, dar, în acelaşi timp, se pot găsi tot atât de multe soluţii pentru ca şi creativitatea să devină mai sistematică.

Încercaţi metoda aceasta asupra unora dintre problemele cele mai presante şi vedeţi ce se întâmplă.

GÂNDIREA CREATIVĂ

Edward de Bono a revoluţionat modul în care gândim creativ. Au trecut 40 de ani de când a inventat conceptul de gândire laterală, însă multe dintre ideile lui continuă să pară la fel de proaspete. Abordarea lui este sintetizată de remarca faimoasă: „Nu poţi săpa o groapă nouă, adâncind o groapă mai veche." Cu alte cuvinte, pentru a gândi creativ, trebuie să facem asocieri noi şi să găsim moduri noi de a privi lucrurile. Trebuie să lăsăm hârleţul, să găsim un târnăcop şi să mergem în alt loc, unde poate că va trebui mai întâi să îndepărtăm asfaltul.

Urmează şapte idei practice pentru gândirea creativă; primele două sunt preluate de la De Bono.

Captarea interesului

Când examinaţi îndeaproape o problemă, există tendinţa evidentă de a o vedea în termeni alb-negru, reducând-o astfel la contrarii. Aşa ceva duce în general la gândirea de tip „închis". Utilizând etichetele „Plus", „Minus" şi „Interesant", puteţi clasifica ideile astfel încât să păstraţi gândirea mai „deschisă".

Luaţi orice idee sau propunere – de exemplu, că ar trebui să desfiinţăm toate şcolile – şi aplicaţi-i aceste etichete. Ar putea să arate cam aşa:

+	–	Interesant
Ar dispărea unele taxe.	Mulţi profesori şi-ar pierde locurile de muncă.	Clădirile ar putea fi folosite în alte scopuri.
Aţi putea învăţa ce vă place.	S-ar putea să sufere copiii din familiile sărace.	S-ar putea ca părinţii să se implice mai mult.
Etc.		

După cum puteţi vedea, ideile din a treia coloană se conturează bine.

Alegeţi-vă una dintre problemele profesionale şi supuneţi-o acestui tip de gândire.

Şase pălării gânditoare

Această metodă clasică formulată de către De Bono reprezintă un mod excelent de a obţine rezultate cât mai bune din partea echipelor creative şi este o variaţiune pe tema proverbului englez „pune-ţi pălăria gânditoare". Ea recunoaşte că în procesul creativităţii există multe roluri diferite şi că uneori este util să fim mai expliciţi în privinţa aceasta.

De Bono presupune că, atunci când o echipă se luptă cu o problemă, poate fi util să fim realmente clari cu privire la rolurile diferite pe care le putem juca. Aşadar, el sugerează să purtăm şase pălării diferit colorate şi să acţionăm în conformitate cu rolul pe care-l sugerează fiecare.

Albă = introducem date neutre, cifre şi informaţii.
Roşie = contribuim cu bănuieli, senzaţii şi intuiţii.
Neagră = suntem logici şi negativişti.
Galbenă = suntem logici şi constructivi.
Verde = oferim permanent idei creative care să poarte lucrurile înainte.
Albastră = acţionăm ca dirijorul unei orchestre, concentrându-ne asupra gestionării procesului de creare cu succes a ideilor.

Există multe feluri în care poate fi utilizată metoda aceasta, dar cel mai simplu este să jucăm pur şi simplu rolurile pe care le sugerează pălăriile. Putem adăuga alte culori şi alte roluri. Metoda poate fi utilizată într-un cadru social sau ca element de „încălzire" pentru o şedință mai serioasă.

Găsiți o modalitate de a aplica această metodă în propria dumneavoastră viață. Dacă v-a plăcut ideea, puteți citi mai multe despre ea în cartea lui De Bono „Şase pălării gânditoare". Asigurați-vă că nu purtați mereu aceeaşi pălărie!

Gândirea flexibilă

La începutul acestei secțiuni, speculam despre ce făcuse Arhimede înainte să se fi afundat în cada plină cu apă caldă. Oare răspunsul i-a apărut fiindcă trudise din greu cu mintea conştientă asupra modurilor de determinare a conținutului de aur din coroană? Sau poate că răspunsul i-a sosit fiindcă mintea îi era într-o stare mult mai flexibilă atunci când s-a tolănit în cadă? Oare momentul îmbăierii a constituit un mecanism prin intermediul căruia Arhimede a izbutit să atingă un nivel mai profund al gândirii, poate chiar o stare de flux?

Desigur, nu vom şti niciodată răspunsurile adevărate la întrebările acestea. Pe de altă parte, există totuşi dovezi empirice solide din partea multor inventatori şi artişti că starea din „momentul îmbăierii", mai flexibilă şi mai destinsă, este foarte fecundă pentru idei. Pare probabil că avem nevoie atât de angajamentul concentrat, intens, cât şi de abordarea mai destinsă, mai puțin concentrată şi că trebuie să fim în stare să ne deplasăm cu uşurință între cele două.

Aşa cum demonstrează categoria „interesant" a lui De Bono, întotdeauna este util să putem găsi o poziție situată între extremele unor opuşi atât de radicali cum sunt „da" şi „nu", „ştiu" şi „nu ştiu".

Constat că, în societatea contemporană complexă, sunt într-un grad tot mai mare nesigur şi opus pozițiilor dogmatice, iar şablonul intuiției de mai jos mi se pare util pentru inducerea unor abordări mai destinse, mai flexibile:

Sunt sigur în privința soluției.	Am o intuiție sau o bănuială puternică.
Există un posibil mod de avansare care trebuie testat.	Nu știu ce să fac, dar sunt fericit să repet asta.

Gândiți-vă la o problemă profesională cu care vă căzniți şi folosiți şablonul acesta în cazul ei. Vă ajută?

Folosirea intuițiilor este ca şi cum am lucra în trei dimensiuni, nu doar în două. Nu mai suntem strict legați de cerințele timpului şi locului. Putem vedea problema din unghiuri diferite.

Prin concentrarea asupra intuiției, ceva foarte interesant se întâmplă cu noi şi cu relația pe care o avem cu timpul. Începem să clădim o vreme pe o idee, lăsând-o să ni se „învârtă" prin minte. Cei care au intuiții spun adesea lucrul acesta şi ne caută implicarea în examinarea ideilor. Când „rumegăm" ceva, începem să-l examinăm din tot felul de unghiuri diferite.

Într-o lume dominată într-un grad tot mai mare de termene-limită şi regimurile de performanță pe termen scurt, trebuie să ne ascultăm intuițiile mai mult, nu mai puțin.

Jonas Ridderstråle şi Kjell Nordstrom sintetizează convingerea aceasta printr-o metaforă puternică: „Trebuie să transformăm locul de muncă într-o stație de alimentare pentru creierii noştri, nu doar într-o pistă de alergări."

Guy Claxton a explorat extensiv conceptul de „gândire de tip soft" în scrierile lui. În cartea *Hare Brain, Tortoise Mind: Why Intelligence Increases When You Think Less* (*Creierul-iepure, mintea-broască țestoasă: de ce creşte inteligența când gândiți mai puțin*), el prezintă o argumentație convingătoare a motivului pentru care ar trebui să ne lăsăm mintea să lucreze cu viteze diferite. Cartea oferă o mare bogăție de idei privind procesul complex al învățării, de exemplu faptul că zicalele aparent contradictorii „deschide ochii înainte de a sări" şi „cine şovăie este pierdut" pot fi adevărate în aceeaşi măsură.

În etape diferite din cartea aceasta, am inclus sugestii practice despre felul în care puteți încerca să treceți din prezentul stresant şi dominat

de criza de timp în lumea mai relaxată şi, în acelaşi timp, mai concentrată asupra creativității pe care o descriu.

Companiile creative le oferă timp angajaților lor să-şi descopere creativitatea. Astfel, în unele companii de consultanță, a devenit ceva obişnuit ca, după îndeplinirea unor misiuni dificile, personalul cu experiență şi răspunderi să primească una sau mai multe zile libere pentru a-şi încărca bateriile şi a reflecta la cele învățate.

Un mod practic de a crea timp la locul de muncă este de a încerca în mod premeditat să abordați mai puține proiecte în echipe mai mici. Cu cât o echipă este mai mare, cu atât şedințele sunt mai necesare. Cu cât aveți mai multe şedințe funcționale, cu atât este mai puțin timp pentru gândire şi învățare mai flexibilă, mai productivă.

Când Richard Branson creează o direcție nouă de activitate, el nu o subsumează la Virgin. Deşi activitatea beneficiază de pe urma numelui Virgin, Branson a arătat că poate fi mult mai creativ să mențină echipe mici şi concentrate, oferindu-le spațiu de creație.

Cercetările ştiințifice au arătat că tindem să venim cu idei mai creative după explozia inițială de idei pe care le producem. Adevărul acesta, asociat ideii că lumea îşi sporeşte complexitatea, explică motivul pentru care abordarea mai relaxată devine tot mai utilă ca parte din propria noastră trusă de abilități.

Pe de o parte, acesta este motivul pentru care cred că brainstormingul este o metodă supraevaluată. Edward de Bono a subliniat că elementul ei cheie îl constituie amânarea judecății. Ingredientul acela important oferea spațiul necesar creativității. Din păcate, brainstormingul a ajuns să fie utilizat atât de frecvent şi cu asemenea presiuni de timp, încât, după experiența mea, poate de prea multe ori să cumuleze pur şi simplu idei banale şi mai evidente. A fost îmbrățişat de unele companii ca mod de a sugera că sunt creative şi deschise la idei noi, dar de fapt a devenit un exemplu de comunicare mai degrabă necreativă. Dacă recurgeți la brainstorming, atunci merită să introduceți pauze mai liniştite pentru cei care nu sunt extrovertiți şi să le oferiți şansa de „a-şi vorbi" cu altă viteză.

Prin urmare, deşi poate fi foarte util, brainstormingul are nevoie de timp, iar ideile pe care le generează trebuie supuse unora dintre tehnicile creative pe care le-ați explorat în secțiunea de față.

Izbutiți să creați timp pentru gândire relaxată în viața profesională? În caz afirmativ, cum procedați? În caz negativ, cum ați putea proceda?

Identificarea problemei

Uneori, credem că rezolvăm o problemă care în realitate nu există decât în mintea noastră. Sau cel puțin modul în care este formulată problema nu-i atinge pur şi simplu miezul. În asemenea situații, poate fi util s-o reformulați în termeni mai abstracți.

Un bun exemplu în această privință îl constituie „revolta populară" împotriva creşterii prețurilor la combustibili din Marea Britanie din anul 2000. Prin blocarea depozitelor de combustibili, o mână de protestatari – fermieri, camionagii, locuitori din zonele rurale – aproape că a paralizat țara, iar guvernul s-a trezit complet nepregătit pentru evenimentele respective.

La prima vedere, aceasta a fost prezentată ca fiind o problemă a cabinetului Blair, care nu avea un contact real cu cetățenii. S-a considerat că „noii" laburişti îşi pierd instinctele populiste – oamenii considerau că ar putea reduce cu uşurință taxa inclusă în costul combustibilului pe o piață altfel în ascensiune. Mare parte a presei a afirmat că aceasta ar fi problema, la care soluția ar fi fost ca prim-ministrul şi ministrul de finanțe să țină seama de glasul cetățenilor şi să reducă nivelul taxei pe combustibil, pe care câțiva o considerau o expresie a lăcomiei companiilor petroliere.

Dacă am reformula-o în termeni mai abstracți, problema ar deveni o chestiune foarte diferită de dezvoltare care poate fi susținută. În mod brusc, devine mai clară problema reală: cum ar putea un guvern să convingă populația că a plăti mai mult pentru combustibil reprezintă măsura corectă care trebuie întreprinsă dacă responsabilitatea față de mediu înseamnă reducerea folosirii automobilelor de către toți cetățenii? Problema devine astfel una de schimbare a culturii. Energiile creative pot fi concentrate asupra modificării percepției personale privind rolul automobilului în viața noastră. Prin identificarea problemei reale, putem crea soluția reală.

Din păcate, politicienii n-au reformulat problema în această lumină cu ocazia respectivă, totuşi au convins media să înceteze susținerea unei minorități de protestatari.

Gândiți-vă la o problemă profesională serioasă cu care vă confruntați. Vedeți dacă puteți identifica problema reală, reformulând problema aparentă în termeni mai abstracți.

Bucla dublă

Ideile expuse până acum în această secțiune pot rezista pe propriile lor picioare, totuşi cel mai puternic instrument creativ pe care-l cunosc operează la un nivel mai strategic şi este în stare să revoluționeze creativitatea unei companii. Este „gândirea în buclă dublă", care a fost inventată de Chris Argyris, profesor la Harvard.

Gândirea în buclă simplă este un alt nume atribuit rezolvării unei probleme. De exemplu, dacă fotocopiatorul se strică, cineva îl repară.

Gândirea în buclă dublă caută să examineze o singură ocurență de eşec şi să învețe din ea. Ea îi analizează sistemele şi comportamentele de la bază şi încearcă să le „repare". În cazul fotocopiatorului stricat, ar fi implicat întrebări despre adecvarea specificațiilor aparatului, motivele pentru fotocopierea pe plan intern şi posibilitatea superiorității unei metode care să nu implice hârtii. Gândirea în buclă dublă ne cere să reflectăm la cele învățate şi, ca urmare, să facem lucrurile în mod diferit.

Utilizați acest tabel simplu pentru a aborda unele dintre problemele profesionale. Pentru o mai bună înțelegere, am inclus un exemplu:

Problema	Soluție buclă simplă	Soluție buclă dublă
Lucrați prea multe ore	Petreceți mai puțin timp cu familia Etc.	Fiți mai clar în privința priorităților şi găzduiți mai puține întâlniri de afaceri

Metoda serei

Probabil că ați auzit expresia „o seră de idei", care evocă imaginea unei persoane sau echipe ce clocoteşte de concepte creative. Totuşi care dintre caracteristicile unei sere poate fi aplicată în mod util în situația de afaceri specifică?

Grădinarii utilizează serele pentru multe activități, printre care:

- Creşterea de plante mai delicate din semințe.
- Accelerarea creşterii plantelor.
- Laborator de testare pentru specii noi.
- Controlul mediului de dezvoltare a unei plante specifice.
- Protejarea plantelor împotriva climei aspre.

Putem vedea felul în care toate aceste tehnici se transferă imediat în mediul de afaceri. Ideile bune trebuie şi ele îngrijite, totuşi nu prea se ştie ce anume le spun grădinarii plantelor în timp ce le îngrijesc. Până şi despre prințul Charles se afirmă că ar vorbi cu plantele lui preferate.

Prin contrast, în lumea afacerilor este esențial ceea ce spunem. Sarcasmul, unul dintre cele şapte păcate capitale pe care le-am definit la pagina 182, este un mod dezastruos de a-i trata pe oameni. Pentru crearea unui ambient de seră eficient, trebuie să dezvoltăm un limbaj care să recompenseze încercările, să încurajeze împărtăşirea ideilor, să promoveze intuițiile, să prețuiască ideile şi să ofere feedback constructiv la momentul potrivit.

În mod evident, comentariile de felul următor sunt utile:

„Aşa ceva pare excelent."

„Sunt realmente încântat să aud asta."

„În ce fel am putea încerca asta?"

„Să vedem cam cum ar arăta."

Ce alte idei aveți în această privință? Întocmiți o listă cât mai lungă. După aceea, încercați ideile respective cu echipa cu care lucrați. Întocmiți o listă de grup şi concepeți afişe cu unele dintre afirmațiile cele mai puternice. Puteți de asemenea să le ilustrați.

Amuzamentul și originalitatea la locul de muncă

Carl Jung a spus: „Fără jocul cu fantezia, nu s-a născut niciodată ceva creativ." Companiile îi ignoră pe propriul lor risc remarca aceasta înțeleaptă. Eric Hoffer merge un pas mai departe: „Constrângerea de a ne lua în serios este invers proporțională cu capacitatea noastră creativă."

John Grant s-a jucat mereu cu fantezia și a încercat să nu se ia prea în serios, pentru a obține tot ce era mai bun pentru numeroșii lui clienți. El descrie în continuare cum a ajuns IKEA să le spună britanicilor „descotorosiți-vă de cretoane", ba chiar să-l facă să surâdă pe prim-ministrul britanic!

La sfârșitul anului 1995, am fost unul dintre fondatorii noii agenții publicitare St. Luke's. Abia o înființasem și pregăteam reclamele pentru primul nostru client – IKEA. Mai aveam o săptămână până la prezentarea finală și presiunea creștea.

Într-o seară ploioasă de miercuri, am mers să cercetez niște idei brute despre „cum reușește IKEA să producă așa de ieftin o mobilă așa de bună?" sau ceva similar. Genul acesta de cercetare se numește „grupuri concentrate (*focus groups*)". Nu mi se pare o denumire tocmai adecvată, fiindcă, în mod ideal, grupurile ar trebui să fie foarte deconcentrate! Numai așa poți spera să înveți ceva nou.

Participând la o serie de grupuri concentrate, ajunsesem să-mi dau seama că ceva ne ținea în loc. Tuturor le plăceau reclamele pe care le sugeram (erau foarte amuzante), totuși nu păreau să schimbe lumea. Ceva lipsea, însă pur și simplu nu puteam spune ce anume.

Până când, într-o seară întunecată de februarie, într-o suburbie din Wembley, un bărbat dintr-un grup concentrat s-a aplecat înainte și a spus:

– Da, totu-i grozav, dar eu n-aș pune scaunul ăla în sufrageria mea!

– De ce? l-am întrebat.

– Fiindcă-i prea modern.

Asta era!

IKEA era unicul mare detailist care vindea mobilier modern în Marea Britanie cu excepția lui Habitat, care este deținut tot de IKEA. Dacă mulți oameni aveau aceeași părere cu bărbatul din Wembley, atunci planurile companiei IKEA de a se extinde în centrul Angliei urmau să fie

dejucate. Invers, dacă puteam îndrepta gustul națiunii spre mobilierul modern, IKEA avea să beneficieze cu adevărat din plin.

Aceea a fost partea simplă. Partea mai dificilă în cazul oricărei idei noi este de a-i convinge pe cei din jur și de a întreprinde ceva care să funcționeze realmente.

Procesul de convingere a început cu echipa St. Luke's. Cu numai o săptămână înainte de prezentarea oficială, așa ceva era de-a dreptul destabilizator. Iar, ca strategie, „schimbarea gustului oamenilor" era ceva cu totul original! De unde aveam noi certitudinea că gustul constituia problema principală? Cum naiba puteam schimba ceva așa de profund înrădăcinat ca „gustul", utilizând ceva atât de fragil ca publicitatea? Și cum puteam convinge un client pe care abia dacă-l cunoșteam, chiar dacă ne-am fi putut convinge pe noi înșine?

Timp de câteva zile, speranțele au fost foarte reduse. Echipa avea păreri opuse în privința acestei idei, totuși forța culturii St. Luke's era predilecția aproape nesăbuită către susținerea intuițiilor și ideilor oamenilor, chiar dacă asta ar fi însemnat pierderea de clienți. După care un sondaj telefonic efectuat pe un eșantion de 1000 de adulți din Marea Britanie în timpul weekendului ne-a dat mai multă încredere. Două treimi dintre respondenți au declarat că gustul lor se îndrepta spre stilurile engleze tradiționale. Iar două treimi dintre cei care nu cumpărau de la IKEA au afirmat că asta se datora faptului că mobilierul este „prea modern". S-a dovedit că bărbatul din Wembley era mult mai reprezentativ decât ne așteptaserăm.

Până miercurea următoare, aveam o argumentare și începutul unei campanii publicitare îndreptate către modificarea gustului unei națiuni. Spre surprinderea noastră, IKEA a cumpărat campania (și ne-a cumpărat și pe noi). A fost o acțiune tipică pentru IKEA, care consideră că este important să cuteze să fie diferită. Iar companiei i-a plăcut St. Luke's, fiindcă îi împărtășeam valorile, ceea ce a fost de ajutor.

Am avut totuși nevoie de alte două-trei luni de dezvoltare creativă pentru a veni cu campania „Descotorosiți-vă de cretoane", care s-a bazat pe ideea unei versiuni moderne a sloganului „ardeți-vă sutienele" – feminismul aplicat în industria mobilierului. A fost difuzată în luna septembrie a aceluiași an, și, până în decembrie, vânzările IKEA s-au dublat. Până în primăvară, campania era citată de politicieni și ziare ca făcând parte din

noua stare de spirit a britanicilor – „Tony Blair, dur la adresa cretoanelor, dur la adresa cauzelor cretoanelor". Iar, în 1999, un sondaj privind gusturile adulților din Marea Britanie a arătat o schimbare completă: acum, două treimi dintre respondenți declarau că le plăceau stilurile moderne.

Prin anii 1995-1996, se putea face afirmația că numai companiile de publicitate, media sau divertisment, altfel spus „Disney-urile" acestei societăți, trebuie să aibă simțul umorului. Era posibil, dar greșit. În lumea contemporană a afacerilor, mulți caută în mod activ simțul umorului.

Deoarece tot mai multe companii concurează între ele pentru a oferi servicii similare, existența simțului umorului corporativ devine tot mai importantă. Așa de pildă, îl vedem pe Richard Branson purtând o rochie de mireasă în paginile presei britanice pentru a face reclamă companiei Virgin Brides („bride" înseamnă mireasă în limba engleză).

Sau, după tentativa spectaculoasă de furt al unui diamant prețios din Millennium Dome din Londra, ce a implicat hoți care au folosit un excavator model JCB, o mișcare inteligentă din partea companiei JCB a fost de a difuza reclame utilizând imaginea produsului său ajuns într-un mod atât de surprinzător în centrul atenției publicului!

Compania de comunicații „ntl", aflată în creștere rapidă, este alt exemplu prin declarația ei de intenții vizionară: „Să câștigăm bani, să ne distrăm și să facem și ceva bine în jurul nostru."

Genul acesta de combinație de valori și tehnici de afaceri devine tot mai des folosit.

Ce idei aveți care v-ar putea face munca mai amuzantă? Gândiți-vă la sugestiile cele mai scandaloase și aplicați-le modului în care compania dumneavoastră:

- ***se autopromovează***
- ***comunică cu personalul***
- ***își tratează clienții***
- ***își organizează ședințele***

O LUME A POSIBILITĂȚII

La pagina 57 ați aflat despre ideea „optimismului care se învață", așa cum a fost concepută de Martin Seligman. Aș dori să duc conceptul acesta cu un pas mai departe și să sugerez că, pentru a fi cu adevărat inteligent, trebuie să înțelegeți lumea „posibilității care se învață". Conceptul lui Seligman despre „optimismul care se învață" se bazează pe felul în care interpretăm evenimentele pe măsură ce ni se întâmplă. Conceptul meu se referă la o viziune a viitorului, izolată de restricțiile de optimism sau pesimism. Nu-i vorba despre paharul pe jumătate gol sau pe jumătate plin, ci despre posibilitatea de a fi plin până la „buză", despre posibilitatea ca absolut orice să poată fi făcut.

Este un tip de modelare mentală despre care sunt convins că aduce beneficii uriașe.

Mike Leibling, director la Trainset, afirmă: „Dacă aveți o idee, sunteți constrâns s-o urmați. Dacă aveți două idei, sunteți pus în fața unei dileme. Dar dacă aveți trei sau mai multe idei, atunci aveți de făcut o alegere".

Vă ofer în continuare doar câteva idei practice despre felul în care puteți trece în lumea posibilității:

- Impuneți-vă zilnic un singur obiectiv.
- Rezervați-vă zilnic cel puțin o perioadă de minimum 20 de minute de relaxare totală.
- Examinați întotdeauna problemele din minimum trei puncte de vedere.
- Însemnați-vă zilnic ceea ce vă surprinde.
- Încercați să surprindeți pe cineva alături de care lucrați zi de zi.
- Pe lângă consemnarea în scris a problemelor, încercați și să le vizualizați.
- Utilizați-vă toate simțurile.
- Folosiți muzica, într-un fel sau altul, în fiecare zi a vieții.
- Asigurați-vă că zilnic, timp de cel puțin o oră, vă dedicați cel puțin unei activități.

- Dacă vă folosiți de brainstorming, concentrați-vă asupra celor ce faceți în ultimele cinci minute.
- Țineți unele ședințe stând în picioare.
- Expediați mai puține mesaje de e-mail de grup.
- Impuneți-vă să discutați zilnic în mod direct cu cel puțin o persoană căreia intenționați să-i expediați un mesaj de e-mail.
- Asigurați-vă că, săptămânal, cineva vizitează altă companie pentru a învăța de acolo.
- Cel puțin o dată pe lună, vizitați personal altă companie.
- Cereți unor „consultanți profani" să lucreze alături de dumneavoastră la unele proiecte.
- În răstimpuri, rugați familia să vă ajute la o problemă profesională dificilă.
- În răstimpuri, spargeți tiparele stabilite.
- Zilnic, plimbați-vă 20 de minute.
- Lunar, dați-le angajaților o întâlnire la „un păhărel".
- Plecați în excursii de mai multe zile: o singură zi nu este suficient.
- Reinventați-vă cel puțin o dată pe an.
- Fiți încântat să spuneți că „noaptea va fi un sfetnic bun".

Aveți trei idei care să vă asigure că trăiți într-o lume a posibilității?

1.

2.

3.

EXPLOATAREA CREATIVITĂȚII – REZUMAT

AȚI ÎNVĂȚAT:
- ✓ că creativitatea este un element-cheie al deprinderii științei de a învăța
- ✓ că creierul operează la „viteze" diferite
- ✓ că mulți oameni au ideile cele mai bune după o perioadă de activitate
- ✓ cum să vă exploatați creativitatea, utilizând cât mai multe tipuri de inteligență
- ✓ că în calea creativității există unele bariere reale
- ✓ că puteți face ca locul de muncă să sporească probabilitatea dezvoltării unui personal cu inteligențe multiple
- ✓ că creativitatea implică realizarea de legături noi

IDEI-CHEIE:
Starea de flux
Unde cerebrale
Inteligențe multiple
Cele șase pălării gânditoare
Gândirea „de tip soft"
Gândirea în buclă dublă

TEHNICI/ ABORDĂRI-CHEIE:
Folosirea dialogului
Ieșirea în afara domeniului de activitate profesională
Jocurile de asociere
Gândirea laterală
Identificarea problemei
Metoda serei
Distracția la locul de muncă

10

Argumente pentru a învăța la locul de muncă

Când prețul a fost determinantul-cheie al succesului, a trebuit să ne concentrăm asupra unor moduri de menținere a prețurilor scăzute. Când natura produsului a jucat rolul cel mai important, am depus majoritatea eforturilor în direcția dezvoltării produsului și asigurării calității. De ce atunci un număr tot mai mare de oameni dovedesc interes față de mintea angajaților lor? De ce învățarea devine mai importantă în noul tip de economie? Cu siguranță trebuie să fie din cauza unui interes reînnoit față de oameni.

Să ascultăm ce au de spus diverși lideri ai mediului de afaceri. Colin Marshall, președinte la British Airways, susține:

Învățarea este foarte importantă ca materie primă esențială, dar adevărata resursă competitivă este creată de aplicarea inventivă. Învățarea permanentă la toate nivelurile și în toate departamentele reprezintă sângele care pune în mișcare companiile realmente inovatoare. Cu cât știm mai multe despre noi, despre pieţele noastre și despre felul în care realizăm lucrurile, cu atât putem furniza mai multe tuturor părților interesate – clienți, acționari și angajați – deopotrivă.

Sir Bob Reid este ferm:

Ca să ai succes, trebuie să fii în vârful curbei învățării, oferind produse sofisticate care satisfac cerințele clienților.

Sir Michael Bichard își susține cu pasiune convingerile:

Învățarea joacă un rol central în competitivitate. Trebuie să investim în învățarea de calitate ridicată pentru toți oamenii noștri și să întreprindem ceva în direcția nevoilor noastre serioase de abilități esențiale la nivel de adulți.

Mai mulți lideri subliniază contextul schimbării rapide. Chris Mellor de la Anglian Water afirmă:

Într-o lume a schimbării, ai nevoie de minți sclipitoare și flexibile. Omul ca specie nu și-a atins decât o cincime din potențialul personal. Oferă-i unei persoane mediul potrivit, și va putea să învețe și să urce spre culmi.

Joyce Taylor este chiar mai explicită:

Învățarea trebuie să fie legată de strategia afacerii. Ea este importantă pentru noi, deoarece domeniul se schimbă foarte repede. Învățarea înseamnă flexibilitate și existența unor minți care să facă față acestui tip de mediu aflat într-o evoluție rapidă. Angajații trebuie să învețe să aibă o minte deschisă.

Pentru companiile care oferă servicii, ca Virgin One Account, învățarea este realmente importantă. Așa cum spune Jayne-Anne Gadhia:

Flexibilitatea va avea o importanță uriașă, întrucât avem tot mai multe companii de servicii. Forța de muncă trebuie să fie cât mai adaptabilă și empatică. Asta-i ceea ce contează.

Același lucru este valabil și pentru o companie ca FI Group. Hilary Cropper explică: „Învățarea este esențială pentru o afacere ca a noastră, care constă exclusiv în relații."

Zoe van Zwanenberg, director executiv la Scottish Leadership Foundation, reliefează că situația stă la fel și în sectorul public:

Învăţarea este esenţială. Dacă serviciile publice doresc să reprezinte etaloane ale valorii, va trebui să învăţăm să răspundem la dorinţe şi nevoi.

Liderii pe care i-am intervievat puneau pe primele poziţii ale agendelor de lucru învăţarea personală şi a subordonaţilor.

ŞASE MOTIVE PENTRU CARE MERITĂ SĂ ÎNVĂŢAŢI

Pentru învăţare se poate alcătui un plan de lucru robust, dezvoltat pe şase puncte şi care deţine şase elemente conectate. Ca aspect interesant, planul de lucru este acelaşi atât pentru companii, cât şi pentru indivizi, deşi, în mod evident, limbajul în care va fi exprimat va fi diferit.

1. *Performanţa*. Prin învăţare, putem mări productivitatea şi îmbunătăţi calitatea, devenind mai rapizi şi mai buni. Aceasta se aplică în mod egal în context personal şi de afaceri.
2. *Superioritatea faţă de rivali*. În perioada actuală, în care capitalul uman este cel mai important, învăţarea s-ar putea să reprezinte unica sursă viabilă de avantaj competitiv, similar felului în care, în ultimele două secole, au fost esenţiale proprietăţile imobiliare şi capitalul financiar. Lucrul acesta este uşor de văzut la o companie de comunicaţii sau care îşi desfăşoară activitatea exclusiv pe Internet. Dar, chiar şi în cazul companiilor manufacturiere tradiţionale, la care este importantă cunoaşterea bazelor de date legate de clienţi, nu-i greu de remarcat importanţa unor informaţii mai bune. În cazul individualităţilor, dintotdeauna a fost clar că învăţarea, indiferent dacă s-a concretizat ori nu s-a concretizat în diplome şi calificări oficiale, a oferit un avantaj în activitatea profesională.
3. *Cunoaşterea văzută ca unul dintre rezultatele învăţării*. Universitarul american Warren Bennis afirmă: „Principala problemă pentru liderii din secolul XXI va fi felul în care să elibereze puterea cerebrală a companiilor lor." În practică, aceasta implică înţelegerea faptului că multe dintre cunoştinţele indivizilor şi companiilor rămân prea frecvent la un nivel tacit sau implicit. Pentru a fi utile, ele trebuie să devină explicite şi apoi să fie împărtăşite. De exemplu, o echipă care tocmai a încheiat un proiect foarte solicitant va fi câştigat competenţe în mai multe direcţii, dar dacă acestea nu vor fi descrise şi împărtăşite, nu vor fi de niciun folos pentru restul companiei. Sau, la nivel individual, probabil că nu staţi să vă gândiţi cum conduceţi automobilul decât în cazul în care trebuie să vă ajutaţi fiul sau fiica să înveţe să şofeze. Atunci va fi nevoie să explicaţi ceea ce ştiţi, pentru a fi de ajutor din scaunul pasagerului.

   În privinţa managementului cunoaşterii, există cel puţin trei credinţe greşite: că este un fenomen nou, că se referă în primul rând la sistemele de calculatoare şi că poate fi realmente gestionată. Cunoaşterea nu poate fi dobândită decât prin învăţare. Ceva este înţeles, după care înţelegerea respectivă este împărtăşită. În decursul procesului, oamenii sunt cheia, iar viteza şi eficienţa învăţării lor sunt determinantele succesului.
4. *Schimbarea*. În secolul al XX-lea au existat cicluri previzibile de schimbări care au durat mai mulţi ani. Cu peste două decenii în urmă, marele specialist britanic în management Reg Revans afirma că o companie nu va prospera decât dacă viteza ei de învăţare va fi mai mare decât viteza schimbării externe. Învăţarea accelerată este esenţială pentru supravieţuire, aducând flexibilitate şi adaptabilitate. Companiile au nevoie de personal cu abilităţi multiple, iar angajaţii care învaţă permanent pe tot parcursul vieţii contribuie cu valoarea cea mai mare. Învăţarea rapidă este cerută pur şi simplu pentru supravieţuire. Acelaşi lucru se aplică şi în viaţa personală. Eficienţa cu care veţi aborda o schimbare neaşteptată a domiciliului, divorţul sau pierderea unui părinte ori a unei rude apropiate va fi determinată în mare parte de adaptabilitatea pe care aţi căpătat-o.
5. *Învăţarea este cheia schimbării culturale de succes*. De prea multe ori, oamenilor li se spune pur şi simplu să facă ceva în

mod diferit. Dacă-i veți angaja însă într-un dialog despre felul în care să facă diferit lucrurile şi dacă-i veți lăsa să învețe ei singuri modalități noi, se vor implica, iar culturile se vor schimba.

6. *Învățarea este un factor motivator important.* Când capacitatea de angajare constituie cheia păstrării locului de muncă, oamenii vor dori în mod firesc să-şi îmbunătățească abilitățile. Într-un sondaj MORI desfăşurat în 1998, Campaign for Learning a arătat că 77% dintre angajați ar prefera să lucreze pentru un angajator care să le finanțeze învățarea, în loc de unul care să le acorde o creştere salarială. Persoanele care au urmat, pe cont propriu, diverse cursuri ori s-au angajat în activități de învățare în comunitatea locală ştiu cât de pozitive pot fi asemenea activități şi cât de mult le pot motiva.

Învățarea este aşadar benefică pentru companii şi pentru indivizi deopotrivă. De altfel, ca recunoaştere a acestui adevăr, guvernul britanic a lansat un produs financiar nou numit Individual Learning Account (ILA – „cont individual de învățare"). Ideea acestuia este că oamenii ar trebui să înceapă să investească în propria lor învățare în acelaşi fel în care investesc în prezent în locuință, în sănătate ori în pensia viitoare. Potrivit acestui plan guvernamental, care reprezintă un fel de obligațiune virtuală pentru economisire din economia de tip nou, se pot rambursa până la 80 de procente din cheltuielile de învățare. Suma restituită se acordă la punctul de vânzare şi poate atinge 400 de lire sterline pe an. Pe termen lung, ideea este că ILA poate fi modul prin care oamenii să-şi plătească toată învățarea din timpul vieții. Ar deveni astfel metoda de a economisi pentru a învăța, iar contul ar putea primi şi investiții de la terți, de exemplu un angajator, sau, dacă a fost deschis la naşterea copilului, din partea unui bunic.

O lume în care învățarea reprezintă ceva normal, pentru care se plăteşte exact la fel cum plătim pentru celelalte lucruri importante din viața noastră, ar fi în mod neîndoios un loc mai bun. Învățarea ar putea cauza realmente dependență şi este important să nu uitați că, citându-l din nou pe Warren Bennis, „puteți învăța orice doriți să învățați".

ARGUMENTE PENTRU A ÎNVĂȚA LA LOCUL DE MUNCĂ – REZUMAT

AȚI ÎNVĂȚAT:
- ✓ că multe dintre companiile actuale fac deja legătura dintre învățare şi succes
- ✓ că există un plan de lucru robust pentru învățare
- ✓ şase motive viabile pentru care merită să învățați

IDEI-CHEIE:
Conturi individuale de învățare

Partea a III-a

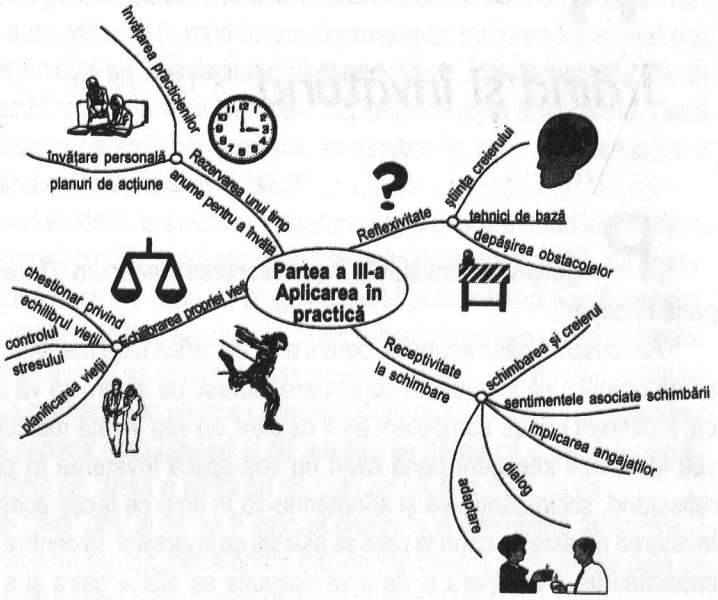
Duceți cursa până la capăt

Aplicați învățarea în practică

URMEAZĂ ÎN ACEASTĂ PARTE:

- Ce vi se întâmplă în minte când treceți prin schimbări
- Cum să reflectați la ce ați învățat
- Cum să răspundeți față de schimbare, adaptându-vă comportamentul
- Cum să vă echilibrați viața
- Cum să aplicați învățarea în practică

PARTEA A III-A ARATĂ ASTFEL



O FRAZĂ-CHEIE PE CARE SĂ V-O AMINTIȚI

Specia umană este ceea ce este numai datorită capacității ei de a învăța, de a reflecta la învățămintele respective, de a se adapta lor şi de a se schimba. În decursul unei perioade lungi, creierul nostru a crescut ca mărime şi complexitate.

O MAXIMĂ FAIMOASĂ LA CARE SĂ REFLECTAȚI

Noi trebuie să fim schimbarea pe care dorim s-o vedem în lume.

Mahatma Gandhi

11

Trăind și învățând

„Pregătiți-vă să învățați", „Porniți în cursă", iar acum „Duceți cursa până la capăt".

Am susținut până acum că, pentru a vă amplifica forța mentală, trebuie să vă pregătiți să învățați. În continuare, doresc să încerc să vă conving că, indiferent cât de competent ați fi ca elev, nu veți învăța mai iute și nu veți lucra mai inteligent până când nu veți aplica învățarea în practică, reflectând, schimbându-vă și adaptându-vă în timp ce faceți acest lucru. Învățarea nu este un sport la care să asistați ca spectator. În centrul acestei capacități de a prospera și de a vă dezvolta se află a patra și a cincea dintre calitățile de bază: reflecția și receptivitatea.

APLICAREA ÎNVĂȚĂRII ÎN PRACTICĂ

După cum a scris Charles Darwin în *Originea speciilor*:

Nu supraviețuiesc speciile cele mai puternice, nici cele mai inteligente, ci acelea care răspund cel mai bine față de schimbare.

Din punct de vedere biologic, specia umană este ceea ce este doar mulțumită capacității ei de a învăța, de a reflecta la învățămintele respective, de a se adapta lor și de a se schimba. În decursul unei perioade lungi, creierul nostru a crescut ca mărime și complexitate. În decursul unei perioade la fel de îndelungate, ne-am pierdut coada, astfel încât mai avem doar un ciot minuscul la baza șirei spinării, și am trecut de la mersul în patru labe la poziția bipedă din prezent.

Dezvoltarea limbajului a fost probabil tot un proces gradat, care a trecut de la gesturi, prin mormăieli, la articularea de cuvinte. Uneori însă, lucrurile s-au petrecut în mod brusc. De exemplu, trebuie să fi existat o zi când am învățat pe neașteptate să facem focul. Interesant este că, în unele cazuri, continuăm să evoluăm. Să luăm de pildă apendicele. Dacă nu-l înlăturăm pe cale chirurgicală, el rămâne în corp ca o amintire a zilelor când ne hrăneam cu iarbă.

În mod evident, la animale, adaptarea se petrece în mod inconștient, ca în exemplul cu pițigoii albaștri și măcălendrii de la pagina 127. Să presupunem însă pentru o clipă că pițigoii albaștri și măcălendrii ar fi oameni. Dacă ați fost fi măcăleandru și ați fi putut reflecta la cele ce vi se întâmplă, poate că ați fi dorit să vorbiți despre motivul pentru care nu mai puteți să ajungeți la caimacul din sticlele cu lapte. Poate că ați fi început să observați că unele capace erau găurite și că adesea se părea că o pasăre micuță își lua zborul de lângă o sticlă ori de câte ori vă apropiați de ea.

Este chiar posibil să vă fi ignorat pentru o zi instinctele teritoriale și să-i fi convocat pe toți măcălendrii într-un loc pentru a împărtăși cele ce știau despre misterul capacelor de la sticlele cu lapte.

În perioada de pionierat a Internetului, când Microsoft manifesta îndoieli față de posibilul său impact, exact așa a procedat, în mod faimos, Bill Gates, care le-a cerut tuturor angajaților să reflecteze asupra situației și a modificat, aproape peste noapte, opinia companiei despre oportunitatea serioasă de business pe care o prezenta World Wide Web.

Așa cum spune Jayne-Anne Gadhia, „cea mai importantă consecință a învățării este comportamentul nou".

Cine ar fi prezis, de pildă, că vom ajunge să ne bizuim în asemenea măsură pe calculatoare și că stilul nostru de viață va deveni atât de sedentar?

Evoluția omului a durat multe milenii. În mod firesc, propria dumneavoastră evoluție a avut și va avea loc pe o perioadă mult mai scurtă. Probabil că ați trecut deja prin momente-cheie, similare ca impact asupra dumneavoastră cu descoperirea focului de către omenire. Dintre exemplele evidente în această privință fac parte nașterea unui copil, moartea unui membru al familiei, divorțul sau obținerea unei slujbe noi.

Pe lângă abilitatea noastră de a utiliza focul, care credeţi că au fost etapele principale în evoluţia omenirii?
Folosiţi ideea de evoluţie pentru a reflecta la viaţa dumneavoastră de până acum. Care au fost momentele ei cele mai intense?
Ce aţi învăţat din ele? Ce fel de experienţe v-au modelat mai mult dezvoltarea până în prezent? (Aceasta este o activitate interesant de desfăşurat cu alţi colegi la locul de muncă şi cu partenerul de viaţă acasă.)
Care sunt cele mai mari schimbări cu care vă confruntaţi la muncă şi acasă? Cât de sensibil sunteţi faţă de aceste schimbări?

SCHIMBAREA ŞI CREIERUL

Aţi văzut felul în care creierul omenesc a evoluat „ascendent" de la forma sa reptiliană cea mai primitivă, capabilă aproape exclusiv de răspunsuri de tipul „luptă sau fugi". Întrucât a fost solicitat să îndeplinească sarcini mai complexe, creierul a crescut atât în mărime, cât şi în complexitate. După cum au arătat biologii evoluţionişti, această schimbare în mărime şi complexitate s-a desfăşurat în decursul a milenii. Orice schimbare implică un anumit stres, dar dacă nivelurile de stres devin prea ridicate, creierul încetează să mai opereze atât de eficient pe cât ar trebui. Adesea, aceasta se poate datora faptului că persoanele angajate în schimbare simt că şi-au pierdut controlul asupra vieţii.

Aţi citit diverse teorii despre felul în care învăţăm. Jean Piaget a scris despre învăţarea prin asimilare şi acomodare. Asimilăm bucăţele şi fragmente, prin lectura cărţilor şi vizionarea programelor TV. Ne acomodăm prin experienţă, reflectând asupra celor prin care am trecut şi modificându-ne comportamentul ca atare. Este de asemenea utilă teoria lui David Kolb despre ciclul învăţării. Stabiliţi un concept, îl testaţi, vi-l asumaţi şi reflectaţi asupra experienţei avute. Ca urmare faceţi lucrurile în mod diferit.

Aţi aflat despre unele dintre teoriile motivaţionale şi poate că vă reamintiţi discuţia despre motivaţiile intrinsece şi extrinsece. Toate cercetările recente au arătat că oamenii au rezultatele cele mai bune atunci când sunt motivaţi intrinsec, cu excepţia cazurilor în care sunt implicaţi în sarcini de natură foarte rutinieră. Persoanele angajate în rezolvarea unei probleme

şi implicate în găsirea soluţiei ei „deţin" soluţia respectivă. Altfel spus, ne simţim trataţi condescendent dacă ni se spune pur şi simplu să ne schimbăm, chiar dacă ni se oferă recompense atractive. Mintea umană doreşte să-şi elaboreze propria soluţie şi să-şi creeze propria paradigmă nouă. Trebuie să reflectăm asupra experienţelor avute şi să extragem din ele orice concluzii necesare.

În cele din urmă, creierul este un mecanism de supravieţuire foarte sofisticat. El se îngrijeşte de producerea substanţelor chimice adecvate atunci când trebuie să stimuleze corpul să fugă din calea primejdiei. Ştie cum să recunoască semnale de pericol, corporale şi faciale, din partea altor oameni şi altor creaturi. Pentru a-şi asigura supravieţuirea, creierul este incredibil de flexibil sau de plastic, aşa cum preferă să spună neurologii. Chiar dacă este grav lezat – de exemplu în urma unei boli sau a unui accident cerebrovascular – , se poate adapta. Părţi ale creierului care în mod normal nu erau utilizate pentru o funcţie explicită îşi pot asuma rolul respectiv.

Pe scurt, în creier există suficiente rezerve de capacitate. Dar, pentru a fi cu adevărat eficienţi, trebuie să învăţăm cum să analizăm ce s-a întâmplat şi să acţionăm în concordanţă.

Merită să ţineţi minte că mulţi oameni nu rezistă la „orbirea faţă de schimbare" şi văd mult mai puţine decât credem de fapt. Observăm doar detaliile importante ale întâmplărilor şi scăpăm mare parte din restul.

Cercetătorii de la Harvard au întreprins un experiment foarte interesant. Într-un campus universitar, un cercetător oprea un student pentru a-i cere îndrumări despre cum să ajungă la o anumită clădire. După ce studentul începea să răspundă, alţi doi cercetători, care transportau o uşă, treceau printre el şi cercetătorul care ceruse îndrumările. În clipa aceea avea loc o substituţie de persoane şi cercetătorul iniţial era înlocuit de altul. Conversaţia continua.

După ce terminau de vorbit, cercetătorul îl întreba pe student dacă remarcase ceva neobişnuit: 50% dintre studenţi n-au observat nimic! Când atenţia ne este fixată asupra unui lucru, creierul poate să nu observe alte detalii.

Ați cunoscut vreodată „orbirea față de schimbare"? Vă puteți gândi la vreo aplicație a ei la locul de muncă? Dar acasă?

TRĂIND ȘI ÎNVĂȚÂND – REZUMAT

AȚI ÎNVĂȚAT:
- ✓ că reflecția este esențială pentru o învățare eficientă
- ✓ că receptivitatea (capacitatea de schimbare şi adaptare) este un element-cheie al deprinderii științei de a învăța
- ✓ alte date ştiințifice despre creier care să vă sporească înțelegerea schimbării

IDEI-CHEIE:
„Orbirea față de schimbare"

12
Reflexivitatea

De vrei s-ajungi în pragul nemuririi,
să ştii că teatrul este oglinda firii.

William Shakespeare, Hamlet

Cât de des vă pomeniți întorcându-vă de la un curs de instruire, clocotind de idei noi şi mărețe, pentru ca, după câteva ore petrecute la locul de muncă, să uitați tot ce ați câştigat? Sau să eşuați în mod consecvent în aplicarea lecțiilor pe care le-ați învățat din lansarea unui produs nou sau din întâlnirea cu un client? Sau poate că ceva merge realmente prost şi nu mai doriți să irosiți timp în direcția respectivă, ci preferați mai degrabă să treceți mai departe şi, în decursul procesului, să ascundeți totul sub covor?

Vă simțiți vreodată frământat de un eveniment la care luați parte, dar nu sunteți tocmai sigur asupra motivului? Intrați vreodată într-o stare de incertitudine, neştiind pe care dintre mai multe cursuri de acțiune perfect rezonabile ar trebui să-l urmați?

La locul de muncă vi se întâmplă lucruri care vă lasă cu bănuiala chinuitoare că problema nu este de natură profesională, ci ține de viața personală?

Una dintre realitățile vieții contemporane este faptul că petrecem foarte mult timp gândindu-ne la imaginea noastră exterioară: la hainele pe care le purtăm, la maşina pe care o avem, la casa în care locuim sau la localurile în care preferăm să mâncăm. Media acționează ca nişte oglinzi, care ne anunță permanent ce fel de persoană alege un brand anume. Dacă optăm să demontăm aceste oglinzi media în componentele lor, putem căpăta o imagine a noastră văzută din exterior, în calitate de consumator.

Genul de oglindă de care avem nevoie cu adevărat este cea care ne spune ceva despre persoana din spatele imaginii şi despre felul în care operează ea, aşa cum Hamlet a putut să afle despre adevăratul Claudius cu ajutorul actorilor. Aşa ceva a fost dintotdeauna dificil, dar se poate afirma că, în ziua de azi, este şi mai dificil, din două motive.

În primul rând este vorba despre conştientizarea imaginii personale în sine. Este posibil să ajungem în situații în care ne-am definit atât de eficient ca fiind genul de persoană care pur şi simplu trece cu bine de orice neplăcere, încât nu ne mai îngăduim timp să reflectăm asupra lucrurilor când nu se desfăşoară conform planului. În dimineața următoare, ne dăm pur şi simplu jos din pat şi ne vedem de viață ca şi cum nu s-ar fi întâmplat nimic.

Al doilea motiv este faptul că mediul de afaceri contemporan este supus unor presiuni atât de mari, încât mulți consideră că şansele lor de promovare sau chiar slujbele în sine le sunt supuse riscului dacă, în procesul reflecției, admit că săvârşesc erori. Întotdeauna este greu să recunoaştem că am comis o greşeală la muncă şi chiar acasă – totuşi beneficiile acestei recunoaşteri sunt enorme pentru individ şi pentru companie.

Desigur, uneori nu înțelegem efectul propriilor acțiuni. În decursul timpului, am dobândit anumite comportamente care pentru cei din jur par lipsite de utilitate. Poate că ne-am obişnuit în asemenea măsură cu poziția noastră de autoritate, încât adresăm cereri nerezonabile altor oameni. Sau poate că intervenim prea mult în procesul de luare a deciziilor, lipsindu-i practic de autoritate pe aceia care lucrează alături de noi. În asemenea cazuri, uneori trebuie ca altcineva să ne țină o oglindă în față, pentru a ne putea vedea aşa cum ne văd alții, dar fără a ne pierde respectul de sine în decursul procesului.

Adevărul este că, până nu reflectăm la ceea ce am învățat, pentru ca apoi să întreprindem ceva diferit, învățarea va avea doar o valoare limitată. Abilitatea de a reflecta este greu de dobândit, însă este una dintre cele mai benefice. Dobândirea obiceiului de a reflecta va însemna cheia succesului.

Cât de reflexiv sunteți la muncă? Dar acasă? Când reflectați? Cum vă asigurați că prevedeți timp pentru reflecție?

Reflecția este asociată cu trecerea timpului – prin definiție, implică privirea în urmă la ceea ce s-a întâmplat deja. Reflecția eficientă implică însă şi examinarea prezentului, şi gândirea spre viitor. Oricât de util ar fi procesul gândirii, nu reflectăm pur şi simplu de dragul de a reflecta. Reflectăm la un lucru sau la o întâmplare pentru a învăța din ea şi pentru a proceda în mod diferit când ne vom găsi din nou într-o situație similară.

ȘTIINȚA REFLECȚIEI

Am arătat deja că creierul nu se teme de abordarea problemelor, dar trebuie să le prelucreze ori să reflecteze asupra lor. Traversăm o experiență, iar creierul încearcă s-o potrivească în tipare existente, s-o clasifice, pentru a reflecta asupra ei. Dacă primeşte un stimul de durere când ne lovim de ceva, creierul ține minte ce s-a întâmplat, şi data viitoare vom merge pe alt traseu. Acesta este felul în care operează mintea.

Există totuşi unele aspecte ale funcționării creierului care ne pot împiedica să reflectăm asupra erorilor pe care le-am comis. De exemplu, efectul negativ al stresului asupra minții înseamnă că poate fi foarte dificil să lucrăm în locuri unde nu sunt posibile reflecția şi recunoaşterea eşecului. Grijile se acumulează, iar nivelul performanțelor scade.

Realizarea instinctivă a unor tipare din partea creierului produce de asemenea alte tendințe, ce pot fi negative, dar şi pozitive: stabilirea de legături şi completarea lacunelor. De aceea, putem vedea în unele imagini neclare lucruri care de fapt nu sunt prezente. Creierul completează imaginea, umplând lacunele. Acelaşi principiu operează la locul de muncă. S-a comis o eroare şi creierul începe să se îngrijoreze în privința celor întâmplate. Dacă greşelile nu sunt acceptabile în cultura companiei, după orice eroare majoră va exista un vid neplăcut. Vor apărea bârfele şi zvonurile, care vor încerca să asigure o soluție. Iar bârfele de la locul de muncă pot fi mult mai nefolositoare decât simpla recunoaştere a erorii, reflecția asupra celor întâmplate şi decizia de a acționa mai bine pregătit pe viitor.

Întrucât este un mecanism care creează tipare, creierul reflectează adesea fără ca noi să fim conștienți de asta. De aceea, este posibil ca, a doua zi după ce s-a petrecut ceva, să ne deșteptăm având o imagine mai clară asupra sensului evenimentului.

Și, finalmente, dacă nu capătă feedback, creierul nu poate să știe dacă experiența prin care a trecut este ceva ce ne mai dorim sau, dimpotrivă, nu ne mai dorim, dacă este importantă sau banală, dacă ne îmbunătățește viața ori ne-o amenință.

ARTA REFLECȚIEI

Așa cum a scris Mike Hughes, „a încerca să înveți fără a revedea este ca și cum ai încerca să umpli o cadă fără să-i pui dopul".

Dacă nu suntem pregătiți să depunem eforturi reale pentru a revedea experiențele trăite și a reflecta asupra lor, lucrurile pe care le-am învățat vor fi – ca și apa din cadă – irosite. Cu cât putem învăța mai multe din cele ce am făcut, cu atât vom fi mai capabili să ne adaptăm și să ne schimbăm.

Mulți oameni preferă să-și consemneze reflecțiile în scris. Iată trei metode diferite.

Will Hutton, fost redactor de presă, alege deloc surprinzător mediul paginii tipărite:

Eu sunt scriitor și trebuie să mă exprim pe hârtie. Actul scrierii mă sileşte să-mi ordonez gândurile. Este similar cu spunerea unei poveşti. Acelaşi lucru este valabil şi pentru susținerea conferințelor publice. Am încredere în creierul meu că va crea ceea ce gândesc şi ceea ce vreau să spun.

Ca într-un ecou al acestor cuvinte, sir Michael Bichard spune:

Învățarea se referă la reflecția asupra experiențelor şi situațiilor trăite, la înțelegerea felului în care putem face lucrurile în mod diferit. Eu susțin multe conferințe publice şi folosesc aceste ocazii ca pe o şansă de a mă sili să reflectez la cele ce s-au întâmplat anterior.

Sir Bob Reid este destul de concret:

În toate posturile pe care le-am ocupat de-a lungul vieții, am notat în scris, amănunțit, ceea ce am simțit despre ele în primele săptămâni. Apoi, am lăsat însemnările deoparte pentru şase luni, după care le-am recitit pentru a reflecta asupra celor simțite atunci.

Zoe van Zwanenberg ține un jurnal ocazional:

În anumite momente din an, îmi rezerv momente de liniște şi mă gândesc la cele prin care am trecut. După aceea, îmi las mintea să rătăcească, trasând paralele şi înțelesuri. Adesea lucrez prin asociere.

Abilitatea reflecției are două aspecte: gândirea la experiențele prin care am trecut şi gândirea la procesul învățării personale.

Privind retrospectiv şi învățând din experiențe

Reflecția eficientă ne cere să fim deschişi şi exploratori. Este de asemenea important să nu fim mereu pregătiți să ne dezvinovățim şi să nu considerăm orice remarcă drept un atac la persoană.

Există tendința de a nu ne sinchisi să reflectăm asupra lucrurilor care merg bine, deoarece suntem fericiți şi ne deplasăm deja mental către proiectul următor. Acelaşi lucru este valabil în privința lucrurilor care merg prost. Din motive cu totul diferite, dorim să mergem mai departe, să uităm tot ce s-a întâmplat, ba chiar să pretindem că nu s-a întâmplat nimic.

Este mai obişnuit să examinăm sarcinile dificile pe care am izbutit să le finalizăm. Ceva anume din natura lor, de pildă o ascensiune dificilă pe un munte când aproape că ne-am rătăcit în ceața deasă, induce camaraderie şi împărtăşire. Pare firesc şi specific unei relații să ne împărtăşim gândurile şi sentimentele după ce am supraviețuit – aşa cum se întâmplă la un pahar de vorbă, după o aventură montană.

Ce puteți spune despre dumneavoastră? Asupra căror experiențe de viață vi se pare cel mai uşor să reflectați: cele care s-au derulat cu bine, cele care au însemnat o adevărată provocare sau cele care au mers prost într-o direcție sau alta? Puteți încerca să țineți un jurnal de învățare, pentru a vă explora propriile experiențe.

Mai târziu, în decursul acestui capitol, urmează câteva sugestii specifice despre felul în care ați putea reflecta asupra experiențelor și cum ați putea depăși obstacolele care împiedică reflecția și care există în majoritatea locurilor de muncă.

Privind retrospectiv la modurile în care ați învățat ceva

În contextul învățării despre cum să învățați, veți găsi foarte utilă capacitatea de a reflecta asupra felului în care ați învățat ceva concret. Dacă intenționați să dezvoltați metode noi, trebuie să le analizați eficiența și să verificați felul în care au funcționat pentru dumneavoastră.

În mod ideal, trebuie să reflectați la două niveluri: în mod constant și după fiecare experiență de învățare. Așa cum am subliniat deja, felul în care reflectați este într-o măsură foarte mare o chestiune de stil și gust personal.

Studiați lista de abilități de mai jos. Ele se află în centrul inteligenței dumneavoastră. Cât de sigur pe dumneavoastră sunteți în privința lor?

Descriere	Foarte sigur	Sigur	Mai trebuie exersat
Identificați gradul de învățare solitară și colectivă.			
Optați să învățați on-line.			
Utilizați media sau cărți despre învățare.			
Plănuiți să utilizați un mediu specific și apoi îl încercați.			
Vă modelați în mod deliberat după alții sau îi imitați.			
Faceți deosebire între experiențele de învățare convenționale și cele neconvenționale.			
Consemnați în scris activitățile de învățare.			
Exersați sau consolidați stilurile prea puțin folosite.			
Identificați gradul de învățare pasivă, respectiv activă.			

Descriere	Foarte sigur	Sigur	Mai trebuie exersat
Aflați cum învață alți oameni.			
Divizați învățarea într-o serie de metode.			
Căutați în mod constant să vă adăugați în repertoriu tehnici noi de învățare, din toate sursele posibile.			
Identificați gradul de învățare prin asimilare de date și informații, respectiv prin experiențe sau prin încercări succesive.			
Perseverați cu metode sau tehnici noi de învățare până devin mai ușoare.			
Explorați în mod obișnuit felul în care învățați.			
Evaluați sentimentele diferite, plăcute și neplăcute, declanșate de experiențe diferite de învățare.			
Vă concentrați asupra dezvoltării stilului/stilurilor preferate de învățare.			
Experimentați, prin încercări succesive, moduri diferite de învățare.			
Alegeți în mod deliberat opțiuni de învățare dificile, provocatoare.			
Utilizați hărți mentale sau scheme de tip păianjen.			
Utilizați în mod conștient un model de învățare, de exemplu ciclul învățării sau conceptul de inteligențe multiple.			
Examinați motivele inițiale ale învățării, ca și pe cele care vă fac să continuați.			
Utilizați tehnici care să vă activeze memoria.			
Utilizați o varietate de abilități sau tehnici de studiu.			
Înțelegeți rolurile diferite jucate de oameni când învață împreună.			
Cunoașteți sentimentele sau emoțiile pe care le produce procesul de învățare.			

Descriere	Foarte sigur	Sigur	Mai trebuie exersat
Răspundeți la întrebarea „în ce fel pot îmbunătăți modul în care învăț?".			
Învățați de la oameni care procedează în mod diferit.			
Acceptați experiențe accidentale, neplanificate, și analizați felul în care contribuie la învățare.			
Întreprindeți activități pentru consolidarea abilităților de învățare și/sau depășire a slăbiciunilor.			

În privința reflecției la experiențele cotidiene, nu vom dori desigur să parcurgem o listă lungă. Ba chiar dimpotrivă, dacă vrem să ajungem să reflectăm în mod regulat, trebuie să găsim formule şi şabloane simple pe care le putem aplica, de pildă ce a mers bine şi de ce, ce n-a mers bine şi de ce.

Gândiți-vă la ceva recent care a mers realmente rău pentru dumneavoastră. Aplicați-i formula de mai sus. Lăsați-vă mintea să rătăcească, așa cum sugerează Zoe van Zwanenberg, căutând cu prudență legături, paralele şi asocieri. Pentru o vreme, includeți asta într-un jurnal de învățare.

TRANSFORMAȚI REFLECȚIA ÎNTR-UN PROCES FIRESC

O criză, un eveniment de felul divorțului, concedierii, îmbolnăvirii sau morții unei persoane dragi, îi împinge adesea pe mulți să se cerceteze pe sine.

Există însă şi moduri mai puțin traumatizante la care să recurgeți!

Când vă opriți şi reflectați? Examinați-vă ultima săptămână. Câte minute ați petrecut reflectând asupra unor lucruri care vi s-au întâmplat sau asupra felului în care ați învățat ceva? Pentru a vă fi de ajutor, utilizați tabelul de mai jos.

Subiect	Minute petrecute	Când

Majoritatea oamenilor apreciază ca fiind folositor să-şi rezerve în mod regulat, zilnic, un timp pentru reflecție – nu trebuie să fie mai mult de câteva minute. Începutul zilei este un moment foarte bun. Unii preferă să facă acest lucru în pauza de prânz, mai ales dacă pot ieşi din atmosfera locului de muncă. Iar cei care fac naveta la serviciu pe distanțe mari pot găsi momentele necesare în timpul călătoriei spre casă. În mod obişnuit, actul reflectării ne calmează, ceea ce este un lucru bun în sine înainte de întoarcerea acasă – desigur, cu excepția cazului în care reflectați la subiecte cu adevărat stresante!

Cinci lucruri simple pe care le puteți face la locul de muncă pentru a reflecta mai mult

1. Asigurați-vă că toate şedințele încep cu un feedback scurt, pentru a învăța din cele ce s-au petrecut anterior.
2. Creați şabloane de feedback şi reflecție care să însoțească toate aspectele muncii şi faceți-le disponibile în format electronic şi tipărit.
3. Creați la aviziere secțiuni distincte pentru comentarii reflexive.
4. Înființați pe intranet o secțiune dedicată reflecției şi evaluării.
5. Faceți din feedbackul de 360 de grade (feedback de la toți cei care lucrează cu şi pentru dumneavoastră ca parte dintr-un proces de muncă) un lucru obişnuit, invitându-i pe toți să participe la evaluare, nu doar pe superiori.

Bineînțeles, cu cât modelați mai mult comportamentul care încurajează reflecția, cu atât este mai probabil ca persoanele din jur să-i vadă valoarea.

DEPĂȘIREA OBSTACOLELOR CARE ÎMPIEDICĂ REFLECȚIA

Dușmanul principal al reflecției este, desigur, presiunea permanentă și nemiloasă a timpului. În toate birourile din toată lumea se aude: „N-am pur și simplu timp să mă opresc și să reflectez." În mulți dintre noi există însă în același timp o tendință culturală adânc înrădăcinată de a presupune că experții știu cel mai bine și că opinia noastră nu are nicio valoare. Acest mod de gândire este dobândit de unii pe băncile școlii, când înțeleg că, în multe examene, există răspunsuri corecte și greșite, indiferent de validitatea întrebării!

Un alt aspect îl reprezintă teama de eșec. Colin Marshall descrie cu onestitate o greșeală din care a învățat:

> *Cineva a spus odată că nu merită să faci greșeli dacă nu poți învăța din ele. Poate că pare un paradox, dar în același timp este o realitate. O redresare după comiterea erorilor spune la fel de multe, dacă nu chiar mai multe, despre competența sau caracterul unui individ ori al unei companii, decât reușita de la bun început. La British Airways, de pildă, noi am crezut că publicul britanic va dori să ne accepte ca fiind o companie mondială și am adoptat ca simboluri imagini din toată lumea. Am greșit însă, și atunci am început să ascultăm cu atenție ce ne cereau clienții și publicul în general. Ca atare, imaginea a fost ajustată cu foarte mult succes și am restabilit o relație valoroasă și productivă cu clienții.*

Este reconfortant să citești asemenea lucruri. De prea multe ori, ne ascundem înapoia experților. Shunryu Suzuki rezumă atitudinea aceasta spunând: „În mintea începătorului există multe posibilități, dar în a expertului

există foarte puține." O realitate tristă a competenței sporite este faptul că pare a-i face pe oameni mai puțin doritori să examineze și alte posibilități. Prin urmare este chiar mai important să ne asigurăm că, pe măsură ce devenim mai pricepuți din punct de vedere tehnic într-o anumită direcție, ne păstrăm mintea deschisă la feedback din partea altora și la evaluare din partea noastră.

Urmează câteva bariere în calea reflecției. Cum le-ați depășit? Ce alte bariere ați adăuga?

Bariera	**Mijloace de depășire**
Vă vine greu să recunoașteți că faceți greșeli.	
Puteți avea necazuri dacă vă recunoașteți greșelile.	
Este mai ușor să nu adoptați un mod de gândire care poate duce la schimbare.	
Reflecția nu înseamnă muncă reală.	
Nu există niciun loc în care să reflectați în liniște.	
Este greu să vă gândiți la motivele pentru care lucrurile merg sau nu.	

Unul dintre modurile subtile în care feedbackul poate uneori să pară o povară este prezența cuvântului „înapoi" („back"). Oamenilor ocupați li se pare greu din punct de vedere psihologic să aloce timp pentru a examina ceva ce s-a petrecut deja, dar sunt mult mai dispuși să-și investească eforturile în viitor. (Desigur, feedbackul este conceput pentru a vă ajuta să evitați erorile trecutului pe măsură ce înaintați, dar unii nu-l percep întotdeauna în felul acesta.)

Mike Leibling, director la Trainset, a creat o metodă bună pentru depășirea acestei bariere. El a denumit-o *feedforward** și este o tehnică excelentă de reflecție în grup, având rezultate foarte puternice și imediate.

Metoda funcționează astfel: mai întâi, fiecare persoană identifică o problemă, ceva ce i-ar plăcea să învețe să facă mai eficient. Persoana respectivă devine „clientul" și-și prezintă problema.

Iată un exemplu din experiența personală. Un vorbitor cu experiență spune grupului că ar dori să includă glume în prezentările lui, dar că nu-și poate aminti niciodată poanta, ba nici chiar firul narativ, dacă gluma este complexă. El solicită ajutorul grupului.

Pe rând, membrii grupului îi dau sfaturi, începând cu cuvintele „poate că..." sau „eventual...". Persoanei i se îngăduie să spună doar „mulțumesc" după fiecare sugestie, care nu trebuie să dureze mai mult de două minute. Câteva exemple de sfaturi:

- Poate că poți scrie gluma pe hârtie.
- Eventual ai putea repeta gluma în gând.
- Poate că-ți poți imagina gluma sub forma unei suite de imagini, astfel încât să fii mai clar în privința structurii ei.
- Eventual ai putea încetini ritmul expunerii.
- Poate că în locul glumei ai putea utiliza caricaturi.
- Eventual te-ai putea uita direct la persoanele din audiență în loc să ridici privirea spre tavan când te străduiești să-ți reamintești gluma.

Așa cum poate că ați ghicit, persoana care ceruse sfaturi în cazul acela am fost chiar eu. Mi s-au oferit mai multe sugestii decât cele pe care le-am enumerat aici, însă ultima de pe listă s-a dovedit a fi exact ceea ce-mi trebuia.

În exemplul prezentat, am izbutit să fiu foarte explicit cu privire la nevoia mea. S-ar putea însă ca dumneavoastră să doriți să fiți mai general în „informarea" pe care o prezentați în calitate de client.

* „Feedback" înseamnă „conexiune inversă" (orientată spre trecut), pe când „feedforward" ar însemna „conexiune orientată spre viitor". (*n. trad.*)

Gândiți-vă la un aspect din viața personală sau din procesul de învățare în care ați dori să primiți ajutor și încercați tehnica aceasta cu un grup de colegi sau prieteni.

O LUME REFLEXIVĂ

Când a spus „Nu contează. Încearcă din nou. Dă greș din nou. Dă greș mai bine", Samuel Beckett articula o viziune neobișnuită despre lume, părând aproape să glorifice eșecul. Poate că anticipase intuitiv principiul NLP, potrivit căruia nu există eșec, ci numai feedback.

Mulți oameni constată că scrisul reprezintă un mod util de reflecție. Cuvântul „jurnal" a intrat în limbajul obișnuit din alte sfere. De exemplu, căpitanul unei nave maritime ține un jurnal „de bord", pentru ca să fie consemnate ruta vaporului sau circumstanțele care au dus la luarea anumitor decizii. În general, lumea pare să fie împărțită în persoane cărora le place și persoane cărora nu le place să țină jurnale.

Nu există îndoială că actul scrierii este în sine misterios, eficient și creativ. Ați văzut asta deja în cuvintele lui Will Hutton de la pagina 220. Chris Mellor folosește intranetul companiei Anglian Water pentru a scrie ocazional editoriale despre ce a învățat într-o perioadă de câteva săptămâni. Mulți găsesc satisfăcător formatul jurnalului.

Însă toate modurile de comunicare – scrisul, vorbitul, ascultatul și cititul – joacă roluri importante în procesul de reflecție.

Citiți lista următoare cu diverse moduri de abordare. Câte dintre ele ați încercat? Pe care le preferați?

Ținerea unui jurnal.
Scrierea unor scrisori adresate propriei dumneavoastră persoane.
Conceperea de titluri de ziar, care să sintetizeze cât de bine apreciați că s-a derulat ceva anume.
Folosirea de fraze neterminate de felul „lucrul cel mai bun la...", „chestia pe care mi-o amintesc cel mai bine este...", „asta m-a făcut să cred că...".

Folosirea de fraze care vă implică toate simțurile: „am văzut că...", „am auzit că...", „când am atins..." etc.
Folosirea unei hărți mentale pentru a vă rezuma gândurile.
Folosirea de tehnici de notare liberă.
Folosirea de șabloane predefinite cu întrebări.
Notarea propriilor sentimente pe măsură ce se derulează evenimentele, cu consemnarea orei și datei.
Relatarea versiunii proprii a unui eveniment sub forma unei povești.
Relatarea momentelor bune și rele.
O scurtă conversație telefonică de forma „cum ți s-a părut c-a mers?".
Discutarea unei experiențe cu un coleg.
Ascultarea feedbackului oferit de alt coleg.
Primirea de îndrumări despre aspecte ale realizărilor sau învățării dumneavoastră.
Citirea de rapoarte ale altor colegi.
Reflecția în liniște și solitudine.

Ați putea să încercați meditația. Există multe metode de meditație, însă toate tind să implice stabilirea unei rutine de succes pentru reflecția la nivel profund. Adesea, aceasta necesită alegerea unui ambient liniştit şi izolat, închiderea ochilor, respirația potrivit unui şablon, concentrarea atenției asupra unei mantre ori asupra sunetului propriei răsuflări în tentativa îndepărtării dezordinii mentale şi atingerii unui ritm cerebral mai lent – starea alfa pe care am explorat-o deja.

În „Jurnalul" său, Franz Kafka scrie:

Nu trebuie să ieşi din cameră. Rămâi aşezat la birou şi ascultă. Nici măcar nu asculta, doar aşteaptă. Nici măcar nu aştepta, stai liniştit şi singur. Lumea ți se va oferi de bunăvoie, s-o descoperi în adevărata lumină, nu are încotro. Se va rostogoli nestăvilită la picioarele tale.

Gândurile acestea sunt realmente incitante!

Beneficiile meditației sunt confirmate prin dovezi. Ele includ:

- Reducerea stresului.
- Reîmprospătarea stării psihice.
- Obținerea unei dispoziții mai constructive.
- Sănătate mai bună.
- Somn mai odihnitor.
- Atenție sporită.
- Mai multă fericire.

REFLEXIVITATEA – REZUMAT

AȚI ÎNVĂȚAT:
- ✓despre cunoştințele ştiințifice de la baza reflecției
- ✓că există două direcții pentru reflecție: învățarea din experiență şi învățarea din felul cum ați învățat ceva
- ✓despre unele dintre obstacolele care împiedică reflecția şi moduri în care le puteți depăşi
- ✓tehnici de reflecție

IDEI-CHEIE:
Feedforward
Feedback, nu eşec

TEHNICI/ ABORDĂRI-CHEIE:
Păstrarea unui jurnal de învățare
Rezervarea de timp zilnic pentru reflecție
Încorporarea reflecției în procese diferite la locul de muncă
Meditația

13

Receptivitatea

Dintotdeauna a fost necesar să fim receptivi la schimbare, iar oamenii au reacționat mereu în mod diferit față de posibilitatea schimbării – unii i s-au împotrivit, alții au salutat-o. Receptivitatea şi capacitatea de a reacționa inteligent față de schimbare merg mână în mână cu abilitatea de a avea succes. Aşa cum spune Hilary Cropper:

> *Schimbarea este molipsitoare. Organizațiile şi indivizii trebuie să fie capabili să-şi schimbe locul, să se obişnuiască cu neplăcerile. Este vorba despre supraviețuire.*

Potrivit lui Thomas Kuhn, schimbarea tinde să fie exprimată verbal atât de oamenii mai tineri, cât şi de cei care sunt noi în domeniul de activitate. Kuhn a scris acum 30 de ani şi este creditat cu inventarea termenului „paradigmă" în fascinanta sa carte *Structura revoluțiilor ştiințifice*. Dacă analizăm impactul tehnologiei asupra mediului de afaceri contemporan, observațiile lui Kuhn par remarcabil de clarvăzătoare.

O paradigmă este un cadru de lucru sau un şablon, o modalitate de a înțelege lumea. Legea lui Moore, potrivit căreia puterea calculatoarelor se dublează la fiecare 18 luni, este un exemplu de paradigmă. La fel este şi noțiunea, actualmente discreditată, că poți avea o slujbă pentru toată viața în aceeaşi companie sau în acelaşi sector de activitate.

În ansamblu, majoritatea schimbărilor sunt treptate. Chiar dacă ni se pare că schimbarea pe care o anticipăm este enormă – o schimbare de paradigmă – va fi util să arătăm în ce fel poate fi realizată printr-o serie de mutații treptate, care vor fi mai uşor de înțeles de către persoanele implicate. Majoritatea oamenilor vor prefera să aibă un model pentru ceea ce li se cere să facă.

Din perspectiva minții, există mai multe principii de care pot ține seama cei care gestionează schimbarea:

- Clădiți pe trecut.
- Informați-i pe oameni, tratând în mod onest problemele dificile.
- Angajați oamenii în crearea soluției.
- Oferiți o viziune alternativă clară.
- Creați o cultură a susținerii.
- Reduceți la minimum nesiguranța.
- Odată ce ați decis ce faceți, acționați rapid.

Cele mai multe dintre acestea vor rezulta în mod explicit din ceea ce cunoaştem deja despre felul în care funcționează creierul. Ultimul principiu este mai cu seamă important, întrucât uneori se consideră în mod greşit că schimbarea ce durează mult îi afectează mai puțin pe cei implicați; în realitate, este mai probabil să ducă la stres şi nesiguranță.

Chris Mellor de la Anglian Water este convins de necesitatea implicării angajaților. El afirmă: „În cazul unor schimbări majore, oamenii presupun întotdeauna lucrurile cele mai rele. Este esențial să-i implicați emoțional, altfel nu le veți obține devotamentul."

Amintiți-vă o schimbare importantă prin care ați trecut recent la muncă şi care vi s-a întâmplat dumneavoastră, nu pe care ați inițiat-o dumneavoastră. Aplicați-i aceste principii, utilizând tabelul de mai jos.

Chestiuni de analizat	**Cum a fost acceptat acest principiu**	**Ce ați simțit?**	**În ce fel acest principiu putea să fi fost încorporat mai eficient în procesul schimbării?**
Clădiți pe trecut.			
Informați-i pe oameni complet, tratând în mod onest problemele dificile.			
Angajați-i pe oameni în crearea soluției.			
Oferiți o viziune alternativă clară.			
Creați o cultură a susținerii.			
Reduceți la minimum nesiguranța.			
Odată ce ați decis ce faceți, acționați rapid.			

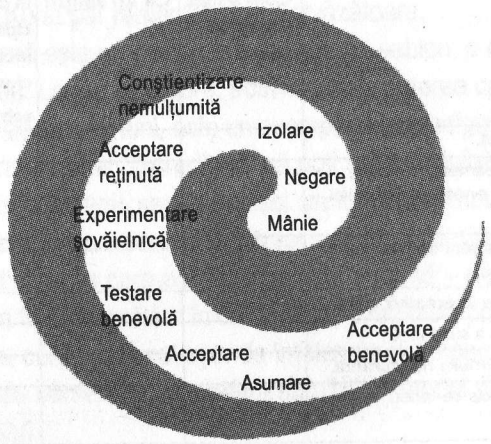
SENTIMENTELE ASOCIATE SCHIMBĂRII

Uneori, schimbarea ne este impusă ca rezultat al factorilor externi. Ne pierdem slujba. Moare o persoană apropiată. Ne îmbolnăvim. O vreme, simțim că lucrurile au scăpat de sub control – iar acest sentiment este unul real.

Putem de asemenea decide să facem lucrurile în mod diferit, fiindcă am învățat că există o cale mai bună. Ne-am depășit anxietatea legată de vorbitul în fața publicului și acum căutăm în mod activ să câștigăm experiență. Sau ne dăm seama că am devenit nerezonabil de precauți în relațiile cu un coleg și decidem să adoptăm un comportament mai deschis și mai dispus spre acceptare.

Chiar dacă, inițial, se pare că nu puteți influența lucrurile, în multe situații nu este așa. Puține evenimente externe apar pur și simplu din senin: le vedem sosind, dacă suntem pregătiți să ne uităm. Ca elevi eficienți, este esențial să putem învăța să facem lucrurile în mod diferit. Capacitatea de a trece de la învățarea prin reflecție la inițierea unei schimbări este o trăsătură-cheie în utilizarea inteligenței. Un element major în această privință este deprinderea științei de a anticipa și de a ne controla sentimentele.

În aproape toate experiențele de schimbare, sentimentele pe care le avem urmează un tipar, după opinia noastră, mai ales când schimbarea pe care o intenționam a fost declanșată de factori externi. Iată un ciclu tipic al sentimentelor asociate schimbării:



Desigur, lucrurile nu se petrec întotdeauna în felul acesta sau în ordinea aceasta. Și adesea vom intra ca un deschizător benevol de drumuri, iar emoțiile noastre vor fi majoritar sau complet pozitive.

Înțelegerea genului de sentimente pe care le putem întâlni ne poate ajuta să abordăm mai eficient schimbarea. Să presupunem, de exemplu, că am aflat că motivul pentru care angajații buni și experimentați părăsesc în mod regulat compania noastră este faptul că nu le oferim niciodată șansa de a fi creativi. Am decis să întreprindem ceva în această privință, să ne modificăm stilul și să ne asigurăm că încercăm în mod activ să descătușăm creativitatea celor din jur. Pe măsură ce înaintăm, poate fi de folos să fim pregătiți pentru momente de negare continuă! A fi pregătit înseamnă a putea avea implementată o strategie pentru abordarea sentimentelor personale. De exemplu, „este firesc să trec prin asemenea stări sufletești, așa că voi rămâne pur și simplu calm".

Înțelegerea ciclului schimbării înseamnă de asemenea că vom recunoaște răspunsurile diferite pe care le putem avea. Universitarul și autorul britanic Amin Rajan, director executiv la Create, face o analogie între felurile în care oamenii reacționează față de schimbare și diverse tipuri de soldați.

Astfel, la capătul cel mai înflăcărat al scării propuse de el, s-ar găsi „cruciații", persoane vizionare și deschizătoare de drumuri, în vreme ce la capătul opus s-ar afla „dezertorii", angajații care decid că trebuie să plece în căutarea altui loc de muncă.

Tabelul de pe pagina următoare, realizat pe baza ideilor lui Amin, prezintă tipuri diferite de abordare a schimbării, exemplificate prin tipuri diferite de soldați. Mare parte din el a fost lăsat nescris, pentru a-l completa dumneavoastră. Poate că vă va amuza să vă gândiți la persoane pe care le cunoașteți bine și să le încadrați în diverse categorii!

Când privim asemenea tabele, este ușor să surâdem și să-i repartizăm pe oameni în unul sau mai multe dintre aceste „tipuri", fiind siguri că noi nu suntem așa.

Ce puteți spune despre dumneavoastră? Ce roluri jucați? Ce fel de soldat sunteți când se ajunge la schimbare? Răspunsul depinde de măsura în care controlați procesul schimbării?

	Convingeri și sentimente	Rol și comentarii
Cruciat		Cruciații sunt statornici în convingeri, deschizători de drumuri. Persoanele care pot spune ceea ce cred, în mod clar și cu convingere, sunt de neprețuit.
Genist		
Bandit		
Luptător de gherilă	Totul va trece. Eu mă voi ascunde în munți. Pot scăpa cu bine din chestia asta.	
General		
Medic militar		
Agent secret		
Eliberator		
Colaboraționist		
Polițist militar		
Obiector de conștiință*		
Dezertor		

* În limbajul militar românesc s-a încetățenit noțiunea de „obiector de conştiință" (calchiată după englezescul „conscientious objector"), reprezentând un tânăr care refuză executarea serviciului militar obligatoriu din motive ce țin de concepțiile sale religioase sau etice. (*n. trad.*)

REACȚIA LA SCHIMBARE

În ce fel implementați *dumneavoastră* principiile schițate la pagina 233? Sau, mai explicit, în ce fel schimbați mințile şi inimile tuturor membrilor unei companii mari, clădind pe succesele ei din trecut, implicând şi angajând complet oamenii, oferind o viziune clară şi creând o cultură a susținerii, toate la viteză accelerată?

Compania ICL a implementat mare parte din această filozofie cu ajutorul companiei Celemi, specializată în consultanță pentru activități de învățare. Iată ce s-a întâmplat.

Când a devenit director executiv la ICL, în 1995, Keith Todd s-a alăturat unei companii care producea cu succes calculatoare. În următorii câțiva ani, el și echipa lui au înțeles că viitorul afacerii îl reprezenta oferirea de servicii on-line, nu producția de calculatoare. La începutul anului 1998, Todd a început să investească masiv în 500 de membri ai personalului care dețineau experiența cea mai mare, pentru a se asigura că le fusese stârnit interesul, înțeleseseră și fuseseră de acord cu transformarea preconizată.

ICL a înțeles totuși că procesul va fi lent și inutil dacă nu exista posibilitatea ca toată forța de muncă – 22.000 de angajați – să studieze informațiile accesibile anterior doar cadrelor de conducere, să învețe de pe urma lor și să decidă să se schimbe. Era posibil ca ICL să piardă tocmai avantajul de piață pe care era decisă să-l obțină.

În momentul acela a intrat în scenă Elizabeth Lank, director de program pentru mobilizarea cunoașterii la ICL și autoarea cărții *The Power of Learning* (*Puterea învățării*). Elizabeth l-a angajat pe Ian Windle, director la Celemi, să lucreze cu ICL pentru a concepe o cale ingenioasă de implicare reală a tuturor angajaților în schimbările planificate. Așa s-a născut inițiativa „Conversații pentru schimbare".

Ca instrument de comunicare a fost ales WorkMat™ – un afiș mare, de dimensiunea unei mese, care formează baza pentru dialogurile între grupuri mici de persoane. S-a convenit asupra unor principii: ca procesul să-i angajeze pe oameni în mod individual; ca aceeași conversație globală de bază să fie ținută în cinci limbi diferite; ca angajații să întreprindă acțiuni ca urmare a celor învățate; și, în cele din urmă, că va fi un proces bidirecțional, oferindu-le managerilor șansa de a asculta și de a-și adapta planurile.

WorkMat-urile s-au concentrat pe o serie de subiecte:

- Care a fost drumul parcurs de companie, trecutul ei bogat și variat.
- O șansă de a privi viitorul și de a vedea cum ar putea influența viețile individuale în 2010.
- O privire asupra felului în care clienții și presa ar putea vedea viziunea pentru anul 2010.
- O examinare a rolului potențial al ICL în transpunerea viitorului în realitate.
- O explorare a viziunii, strategiei și țelurilor ICL, așa cum au fost concepute de echipa de management.

Au fost produse ghiduri de învățare pentru toți participanții și un WorkMat a fost conceput în mod specific pentru a facilita și a susține, după eveniment, discuțiile despre acțiunile pe care aveau să le stabilească de comun acord echipele.

Cincisprezece membri selectați din filiale diferite din toată lumea au alcătuit o echipă care a primit sarcina de a oferi tuturor angajaților șansa de a participa la un dialog între grupuri mici pe o perioadă de 12 săptămâni. Două sute de voluntari ICL au fost instruiți ca mediatori.

După aceea au început „Conversațiile pentru schimbare", folosind câte un mediator pentru fiecare grup format din aproximativ 24 de angajați. Utilizând zona Café VIK din intranetul companiei, angajații au rezervat o sală la adresa cea mai convenabilă pentru toți. După începerea sesiunilor de conversații, a fost de asemenea postat pe Internet feedback de la ei, pe măsură ce era receptat. Majoritatea sesiunilor au durat toată ziua, cu aranjamente speciale personalizate în funcție de nevoile specifice ale celor care lucrau în programe flexibile, de exemplu în call-center.

Pentru a se asigura că au realmente șansa de a se implica mental în această acțiune importantă de învățare la nivel de companie și individual, toți angajații au primit prin poșta electronică mesaje personale prin care erau invitați să participe, urmate de o campanie de afișaj în clădirile ICL din toată lumea și pe intranet.

Deloc surprinzător, angajații au manifestat inițial scepticism față de ideea că acesta ar fi fost un exercițiu de comunicare, oricât de ingenios, sau de consultare și implicare. Dar, pe măsură ce grupul de management a început să-și posteze răspunsurile la sugestii, ținând în mod evident

seama de sugestiile angajaților, a devenit clar că intențiile programului erau reale.

Optsprezece mii de angajați au optat să participe la „Conversații pentru Schimbare", iar totalul respectiv este impresionant, oricum ar fi evaluat. Acțiunea a dovedit că, dacă le prezentați oamenilor tabloul de ansamblu într-un mod ușor de perceput, este mult mai probabil să le obțineți atașamentul sincer.

Însă, așa cum s-a exprimat Elizabeth Lank, „programul a stabilit un nou nivel de așteptare pentru investiția companiei în dialogul cu angajații, iar, în anii următori, conducerea companiei va trebui să atingă – ori să depășească – așteptarea respectivă". Un obiectiv excelent pentru orice companie ca rezultat al descătușării cu succes a inteligenței naturale a angajaților săi!

Amintiți-vă de o perioadă importantă de schimbări prin care ați trecut într-o companie. Revedeți povestea respectivă mental, cu un prieten apropiat sau cu un coleg. Reflectați asupra oricăror similitudini şi diferențe față de exemplul ICL-Celemi. Ce învățați din asta? Priviți următoarele exemple de afirmații ale oamenilor confruntați cu o situație dificilă care le cerea să se schimbe. Pe care dintre ele le folosiți mai frecvent? Pe care ați dori să le folosească alții din jur? Le puteți ordona în vreun fel?

„Realitatea este că..."
„O să găsesc eu o soluție."
„Nici măcar nu mi-am dat seama că exista o problemă."
„O să aştept şi-o să sper că o va rezolva altcineva."
„Este şi problema mea."
„Este vina lui/ei."
„N-o pot face, fiindcă..."
„O să reuşesc eu cumva."

ÎNVĂȚAREA RECEPTIVĂ

După ce ați învățat ceva şi ați decis să vă schimbați ca rezultat al procesului respectiv de învățare, încep să se deruleze o serie de lucruri în mod firesc previzibile. Bineînțeles că ele sunt mult mai complicate decât

cele schițate mai jos. Sper însă că va exista suficientă rezonanță cu propriile dumneavoastră experiențe pentru a le găsi utile.

Țelul majorității companiilor este de a se asigura că au angajați flexibili, adaptabili şi optimişti. Majoritatea oamenilor recunosc că flexibilitatea şi adaptabilitatea sunt abilități esențiale pentru a rămâne în continuare angajați şi a avea succes.

Deşi este uşor să aspirați spre astfel de țeluri, este, bineînțeles, mult mai dificil să le realizați! Un mod de a vă pregăti este să fiți mult mai clar în privința procesului schimbării şi să utilizați instrumentele cuvenite pentru învățare, astfel încât să prosperați şi să vă adaptați.

Utilizați tabelul de mai jos pentru a vă determina să vă gândiți la ce anume trebuie învățat pentru o susținere eficientă a schimbării.

Etapa	Alte sentimente, atitudini şi comportamente?	Tipuri de învățare necesare pentru susținerea schimbării
1. Gândirea inițială, pionieratul şi inițierea unei acțiuni riscante Niveluri ridicate de incitare printre angajații cu experiență şi vechime, simultan cu furia, refuzul şi împotrivirea altora		
2. Rafinarea şi îmbunătățirea pe măsura comunicării pe scară mai largă a tabloului de ansamblu Incitare, angajament, teamă şi împotrivire, coexistând simultan		
3. Convenirea unui plan detaliat Încredere, incitare, nervozitate şi mai multă împotrivire calculată din partea a puține persoane		
4. Adaptarea companiei şi indivizilor pe măsura înfăptuirii schimbării Uşurare, acceptare treptată şi asumare		
5. Consolidarea schimbării concomitent cu apariția noilor imperative profesionale Reflectare, încredere şi determinare asociate oboselii		

RECEPTIVITATEA – REZUMAT

AȚI ÎNVĂȚAT:
- ✓unele principii ale receptivității
- ✓cum să gestionați schimbarea
- ✓despre sentimentele produse de schimbare în noi
- ✓măsura în care schimbarea este mai eficientă când toți sunt implicați în proces şi pot răspunde ca atare

IDEI-CHEIE:
Paradigmă
WorkMat

14

Echilibrarea propriei vieți

Pentru a ne dezvolta mintea, avem nevoie de timp. Iar dacă dorim să fim realmente inteligenți, trebuie să ducem o viață echilibrată. Așa cum a scris Honoré de Balzac, „timpul este unicul capital al oamenilor care nu au drept avere decât inteligența". După cum ați văzut, învățarea este actualmente cel mai puternic atribut al capitalului uman.

Adesea, programul de muncă este lung și, pentru mulți, se lungește tot mai mult. Comunicațiile sunt atât de rapide, încât oamenii așteaptă răspunsuri instantanee. Este ca și cum ar fi dispărut mapa de corespondență. Nu mai există un loc în care să poată aștepta datele până sunteți pregătit să le analizați. Telefoanele ne distrag foarte ușor, făcându-ne să fim cu gândul când la mobil, când acasă, când la serviciu. Informațiile se infiltrează tot mai mult în viața noastră.

Totul a început probabil odată cu inventarea faxului. O scrisoare expediată prin fax a părut a fi oarecum mai importantă și mai urgentă decât una trimisă prin poștă. A urmat apoi mesageria vocală. Acum, când lăsăm cuiva un mesaj înregistrat, ne așteptăm la un răspuns mai rapid decât dacă l-am fi lăsat secretarei. Abia soseşte un e-mail și avem sentimentul că trebuie să-i răspundem. Mulți oameni de afaceri răspund la poșta electronică de acasă ori în timp ce fac naveta la serviciu. Expedierea fără discriminare de mesaje prin poșta electronică devine o formă de terorism la birou. Grație Internetului, putem rezerva camere la hotel, putem comanda produse alimentare și putem verifica investițiile, prin simpla atingere a unui buton, indiferent unde ne-am găsi. Nu trebuie să ținem minte decât numărul cardului de credit și data expirării.

Știți deja felul în care stresul vă influențează în mod negativ mintea. Neîndoios, mesajele expediate fără discriminare prin poșta electronică

sunt o cauză de stres pentru destule persoane. Fluxul de date este pentru mulți aidoma curentului năvalnic al unui torent de munte, în vreme ce ei se agață cu disperare de o plută firavă, sperând că pot rămâne în viață.

Pentru mulți, granițele dintre casă și locul de muncă se estompează într-o măsură tot mai mare. Programele flexibile de lucru au creat o libertate de tip nou. Tot mai mulți oameni lucrează în general de acasă, mai ales în domeniul aflat în creştere rapidă al companiilor de comunicații și informații. Pentru ei poate să existe senzația unei libertăți mai mari și a unui control sporit asupra timpului de lucru.

În acelaşi timp însă, poșta electronică citită și expediată de acasă și creşterea volumului de muncă reprezintă veşti proaste pentru multe cadre de conducere foarte ocupate, pentru partenerii de viață, prieteni și familie. Pentru a vă păstra postul, lucrați zilnic tot mai mult și trimiteți tot mai multe mesaje altor oameni, care sunt nevoiți să lucreze tot mai mult pentru a face față. Poate că o duceți mai bine din punct de vedere financiar, dar pur și simplu nu dispuneți de timp suficient pentru a vă dezvolta.

Lucrurile nu ar trebui să stea așa.

Într-un sondaj efectuat în anul 2000 de banca britanică Lloyds TSB, unui eșantion de bărbați și femei cu vârsta de minimum 16 ani i s-a cerut să numească actorul care ar fi trebuit să intepreteze rolul lor într-un film preferat de ei. În mod copleşitor, femeile au ales-o pe Judy Dench, care a fost percepută ca fiind înțeleaptă și charismatică. În imediata ei apropiere s-a clasat Kate Winslet, care a fost mai populară în rândul tinerelor. Bărbații au avut păreri la fel de bine conturate. Sean Connery a câștigat autoritar, fiind văzut ca o persoană integră, și a fost urmat de Al Pacino.

Respondenților li s-a cerut de asemenea să numească o persoană care exemplifică cel mai bine trăirea vieții din plin. Exploratorul Ranulph Fiennes a obținut prima poziție, urmat de personalitatea media britanică Chris Evans și de starul pop Madonna. Doar 9% dintre respondenți s-au gândit că Bill Gates are o viață împlinită, pe când Richard Branson a obținut abia 2%.

În plus, 61% din ambele sexe au spus că ar fi fost dispuse să refuze o promovare la locul de muncă pentru a duce o viață personală mai armonioasă, pe când numai 29% ar fi acceptat o promovare care le-ar fi

putut compromite fericirea personală. Deloc surprinzător, munca nu este, nici chiar în societatea materialistă contemporană, un mijloc de realizare a unui țel. Se consideră că relațiile personale sunt mult mai importante decât deținerea de bani.

Când au fost întrebați pentru ce şi-ar dori cel mai mult să fie ținuți minte, oamenii au răspuns astfel:

Atributul	**%**
Simțul umorului	82
Bunătate	81
Generozitate	75
Poftă de viață	65

Peter Ellwood, director executiv la Lloyds TSB, spune că:

Toți oamenii au o viață personală, în afara celei profesionale, indiferent dacă este vorba despre îngrijirea copiilor sau a părinților vârstnici, despre studii sau sport. În calitate de angajatori, noi trebuie să fim în stare într-un grad tot mai mare să ne ajutăm angajații să-şi echilibreze activitatea profesională cu restul vieții, dacă dorim să lucreze pentru noi.

În Marea Britanie a existat o evoluție interesantă în această privință prin înființarea, în 1998, a Forumului Național Muncă-Viață („National Work-Life Forum"). Acesta a fost constituit pornind de la convingerea că „ajutorul acordat bărbaților şi femeilor pentru a se simți într-o măsură mai mare stăpâni pe viața lor este bun pentru societate şi pentru afaceri". Acționând în parteneriat cu guvernul, angajatorii şi diverse organizații interesate să „susțină cazul", Forumul dezvoltă strategii care vor ajuta la combinarea cu succes a cerințelor muncii cu viața personală, de familie şi comunitară.

Campania a atras susținerea prim-ministrului Blair, care a spus:

Milioane de britanici ar dori să beneficieze de pe urma modurilor flexibile de muncă. În același timp, companiile cele mai bune dovedesc că un echilibru mai bun între muncă şi viața personală nu afectează profiturile şi competitivitatea.

Inițiativa este testată de mai multe companii importante, printre care Gemini Consulting, care studiază efectul introducerii de contracte şi statute de „calitate a vieții" în unele dintre echipele sale. Prudential Direct a înființat servicii de tip call-center cu sediul la domiciliu, care sunt legate la sisteme automate ultramoderne de distribuire a datelor, ce reprezintă cu certitudine viitorul în genul acesta de activitate.

Există senzația distinctă că, aşa cum a scris John Bradshaw, companiile înțeleg că „eşti o ființă umană, nu o acțiune umană; eşti o ființă umană, nu o operație umană". Aceasta este o veste bună pentru domeniul de afaceri şi o veste bună pentru noi toți.

Gândiți-vă pentru o clipă la schimbările din viața dumneavoastră. Care sunt cele mai importante? În tehnologie? În ritmul vieții? În relațiile dumneavoastră? În societate? În politică? În lumea profesională?
Ce anume face compania în care lucrați pentru a-i ajuta pe oameni să ajungă la un raport corect între muncă şi viață? Ce anume îi împiedică? Ce ați dori cel mai mult să schimbați pentru a îmbunătăți situația?

În anul 1999, Campaign for Learning a creat „Weekendul de învățare pentru familie" („Family Learning Weekend"), în care companiile din toată Marea Britanie au fost încurajate să gândească mai larg despre nevoile de învățare ale angajaților lor şi ale familiilor acestora. Sute de mii de oameni au luat parte la activități de „evaluare" şi se pare că evenimentul îşi va câştiga un loc definitiv în calendar. Multe companii au profitat de ocazie pentru a gândi pe scară mai vastă despre implicarea lor în comunitatea extinsă, incluzând familiile angajaților.

CHESTIONAR PRIVIND ECHILIBRUL VIEȚII

Aveți o viață echilibrată? Pentru a vă analiza starea vieții în acest moment, răspundeți la următorul chestionar simplu.

Programul de muncă

	A Niciodată	B Câteodată	C Frecvent	D Întotdeauna
1. Ajungeți acasă înainte de ora 19?	❑	❑	❑	❑
2. Izbutiți să nu lucrați pe drumul spre/dinspre serviciu?	❑	❑	❑	❑
3. Izbutiți să nu lucrați acasă, seara?	❑	❑	❑	❑
4. Izbutiți să nu lucrați în weekenduri?	❑	❑	❑	❑

Relațiile personale

	A Niciodată	B Câteodată	C Frecvent	D Întotdeauna
5. Cinați cu partenerul de viață în timpul săptămânii?	❑	❑	❑	❑
6. Aveți timp să discutați cu partenerul de viață înainte de a pleca la muncă?	❑	❑	❑	❑
7. Vă duceți copilul (copiii) la școală?	❑	❑	❑	❑
8. Vă luați copilul (copiii) de la școală?	❑	❑	❑	❑
9. Vă ajutați copilul (copiii) la teme în weekend?	❑	❑	❑	❑

10. Faceți dragoste cu partenerul de viață în timpul săptămânii?	❑	❑	❑	❑
11. Vă întâlniți în timpul săptămânii cu prieteni care să nu fie în același timp colegi de serviciu?	❑	❑	❑	❑

Interesele

	A Niciodată	B Câteodată	C Frecvent	D Întotdeauna
12. Faceți loc pentru hobby-uri sau interese în viața dumneavoastră?	❑	❑	❑	❑
13. Vă rezervați timp pentru lecturi de plăcere, nu în interes profesional?	❑	❑	❑	❑
14. Ascultați muzică?	❑	❑	❑	❑

Sănătatea

	A Niciodată	B Câteodată	C Frecvent	D Întotdeauna
15. Faceți exerciții fizice?	❑	❑	❑	❑
16. Vă rezervați timp pentru a reflecta, a gândi sau a medita în timpul săptămânii?	❑	❑	❑	❑
17. Optați să mergeți pe jos, în loc să luați automobilul, autobuzul, metroul sau taxiul în timpul săptămânii?	❑	❑	❑	❑

18. Reușiți să nu fiți nervos cu partenerul de viață/ familia când ajungeți acasă de la muncă?	❑	❑	❑	❑
19. Reușiți să nu stați treaz noaptea, gândindu-vă la probleme de serviciu?	❑	❑	❑	❑
20. Vă treziți simțindu-vă înviorat și odihnit după somn?	❑	❑	❑	❑

Acordați 1 punct pentru fiecare căsuță pe care ați bifat-o în coloana A, 2 puncte pentru coloana B, 3 puncte pentru coloana C şi 4 puncte pentru coloana D. Dacă nu aveți copii, săriți peste întrebările 7-9. Dacă lucrați acasă, adaptați întrebările după cum considerați de cuviință.

Analiza punctajului obținut

64-80 Aveți o viață foarte echilibrată.

46-63 Încercați să vă concentrați asupra vieții personale, ca şi asupra muncii.

28-45 Există momente când munca se amestecă în viața dumneavoastră.

10-27 Munca vă domină viața.

Toți liderii pe care i-am intervievat sunt foarte conştienți de echilibrarea dificilă implicată în reconcilierea dintre viața profesională şi cea personală. Majoritatea ridică granițe clare în jurul weekendurilor şi parțial în jurul zilelor de lucru. În acelaşi timp însă, majoritatea au un program zilnic prelungit de lucru şi călătoresc enorm prin toată lumea.

Câțiva s-au referit la partenerul lor de viață ca fiind de tip îndrumător şi prieten dotat cu spirit critic. În mod clar, nu există un mod bun sau rău de a proceda în relații. Cel puțin însă, problema felului în care oamenii îşi petrec timpul începe să fie discutată mai deschis şi cu mai multă înțelegere.

Brian Dyson, director executiv la Coca-Cola Enterprises, descrie provocarea vieții contemporane pline de agitație:

Imaginați-vă viața ca pe un joc în care jonglați cu cinci bile simultan. Ele sunt munca, familia, sănătatea, prietenii şi spiritul – şi le mențineți pe toate în aer. În scurt timp, veți înțelege că munca este o bilă din cauciuc. Dacă o scăpați, va ricoşa înapoi. Însă celelalte patru bile – familia, sănătatea, prietenii şi spiritul – sunt făcute din sticlă. Dacă scăpați vreuna, va fi irevocabil murdărită, ştirbită, zgâriată, stricată sau poate chiar se va sparge. Ele nu vor mai fi niciodată la fel. Trebuie să înțelegeți asta şi să tindeți spre echilibru în viață.

CONTROLUL STRESULUI

Bineînțeles că toți oamenii sunt predispuşi eşecului în condiții de presiune. Piloții de curse iau decizii inexplicabile, sportivi din toate domeniile pierd pe neaşteptate un meci spre a cărui câştigare păreau să se îndrepte, directori executivi încep în mod brusc să ia hotărâri stranii, iar persoane talentate înregistrează eşecuri când fac lucruri la care excelaseră mereu în trecut.

Malcolm Gladwell a analizat două concepte foarte utile în cazul de față: sufocarea şi intrarea în panică. Ați văzut deja felul în care, în condiții de stres extrem, funcțiile cerebrale de ordin superior încetează pur şi simplu să mai opereze corespunzător. Un rinocer se năpusteşte către noi şi, deloc surprinzător, toate gândurile despre filozofie sau teoriile despre economie ne părăsesc atunci când încercăm să supraviețuim.

În viața de zi cu zi însă, poate fi util să împărțim experiențele acestea în două categorii diferite: momentul când ne „sufocăm" şi momentul când intrăm în panică (este posibil ca sufocarea să fie mai des întâlnită).

Exemplul folosit de Gladwell pentru sufocare este cel al Janei Novotna din finala turneului de tenis de la Wimbledon, pe care a disputat-o în anul 1993 împotriva lui Steffi Graf. Aflată pe punctul de a câştiga meciul, Novotna şi-a pierdut în mod brusc şi inexplicabil inspirația şi i-a îngăduit lui Graf s-o depăşească şi s-o învingă. Pe scurt, Novotna s-a sufocat. Poate din cauza anvergurii evenimentului sau a prezenței mulțimii, ea a început

să se gândească prea mult la ceea ce făcea. Drept urmare, jocul său a devenit chinuit şi mult prea inhibat. Şi-a pierdut obişnuita relaxare cu care lovea mingea şi a devenit tot mai agitată.

La pagina 94 am analizat ideea competenței conştiente şi inconştiente. Exemplul oferit a fost cel al unui şofer cu experiență care nici măcar nu se mai gândeşte la gesturile sale când roteşte volanul şi apasă pedalele. O asemenea persoană nu mai este conştientă de competența sau abilitățile sale, ci funcționează realmente „pe pilot automat". Se pare că ganglionii bazali din creierul mamifer (sau median) sunt parțial răspunzători de acest tip de învățare inconştientă sau tacită.

Acelaşi lucru este valabil şi în tenis sau în orice altă activitate care necesită niveluri ridicate de iscusință. Dacă suntem prea stresați, este posibil să încetăm să mai funcționăm la nivel inconştient şi vom reveni la cel conştient, mult mai mecanic, pe care l-am avut în timp ce am învățat abilitatea respectivă. În acest tip de situație, pur şi simplu gândim prea mult. Soluția împotriva stresului este de a gândi mai puțin, dacă suntem în stare, de a căuta să ne regăsim versiunea instinctivă a acțiunilor.

Un exemplu bun din existența mea personală este vorbitul în fața publicului. Eu susțin multe conferințe publice şi, în general, mi se spune că sunt destul de priceput. Uneori însă, fără niciun fel de motivație ştiințifică, simt că mă sufoc. Cineva din auditoriu spune ceva care mă irită sau poate că sunt deja stresat după o călătorie proastă şi mă sufoc. Brusc, încerc prea mult, istorisirile mele devin chinuite, iar discursul este unul afectat. Am retrogradat cu un pas în procesul de învățare şi operez ca şi cum competența mea în vorbitul în fața publicului abia a fost dobândită şi se află în mare măsură la nivelul conştient. Acum ştiu că modul de a ieşi dintr-o asemenea stare nu este de a mă strădui şi mai mult, ci chiar dimpotrivă. Trebuie să-mi creez un scurt spațiu personal, sorbind din paharul cu apă sau rugându-i pe spectatori să facă ceva, astfel încât să-mi pot trage răsuflarea. În felul acesta, constat că-mi pot regăsi nivelul de operare inconştient, mai natural.

Intrarea în panică este altfel. Pentru a continua cu exemplul vorbitului în fața publicului, dacă intrăm în panică în asemenea situații, în mintea noastră se petrece ceva destul de diferit, deşi poate fi tot un fel de eşec

în fața audienței. Îmi pot aminti sentimentele de panică atunci când abia începusem să învăț arta oratoriei cu un deceniu în urmă. În situația respectivă, mintea ți se goleşte pur şi simplu. Nu-ți mai poți aminti ce intenționai să spui. Natura stresantă a situației anulează efectiv memoria pe termen scurt. Problema este că nu mai gândeşti şi suferi de ceea ce psihologii numesc „îngustare perceptivă". Încetezi să mai percepi întreaga gamă de experiențe din jurul tău.

Într-un astfel de caz, trebuie să avem ceva de care să ne sprijinim, dacă simțim declanşarea unui atac de panică. Ar putea fi vorba despre o hartă vizuală a discursului pe care-l vom susține, primele fraze complete ale discursului, câteva citate bune pe care să le folosim dacă lucrurile merg prost şi multe alte lucruri care să ne ajute şi să ne ofere timpul necesar pentru a ne reveni şi a reîncepe să gândim.

Un alt exemplu clasic de panică ar fi cel al scufundătorilor care au probleme în ocean. Când respiră, ei constată că inhalează apă, nu aer. În clipa aceea încetează să mai gândească şi, în încercarea disperată de a găsi oxigen, înhață cea mai apropiată sursă de aer, chiar dacă este ataşată de altcineva. Ei intră în panică. Deşi în decursul instruirii şi antrenamentelor au fost învățați ca în astfel de situații să încerce să-şi împartă sursele de aer şi să revină încet la suprafață, amintirea lucrurilor învățate i-a părăsit.

Atât sufocarea, cât şi intrarea în panică duc la reducerea randamentului. Deşi efectul lor poate părea acelaşi pentru un privitor din exterior, ceea ce se petrece în mintea noastră este însă cu totul diferit. Cel mai important – soluțiile sunt diferite. Când ne sufocăm, trebuie să gândim mai puțin; când intrăm în panică, trebuie să gândim mai mult.

Amintiți-vă de momente în care v-ați sufocat sau ați intrat în panică. Din ce motiv s-a întâmplat aşa?
În ce mod ați abordat situația?
Ce anume tinde să vă sufoce ori să vă determine să intrați în panică în viața profesională sau personală în prezent? Gândiți-vă la strategii constructive pentru abordarea unor astfel de situații.

Bineînțeles că se poate vorbi şi despre noțiunea de stres util. Acela este stresul mulțumită căruia ne dăm jos din pat în fiecare dimineață şi

care face ca țintele pe care ni le stabilim să aibă un impact asupra vieții noastre de zi cu zi. Oamenii diferă însă între ei, şi ceea ce ar fi un nivel acceptabil de stres pentru o persoană altei persoane i-ar amenința sănătatea. Mare parte din reacțiile noastre depind de atitudinea pe care o avem față de evenimente. În capitolul anterior ați văzut felul în care schimbarea determină în mod inevitabil stresul şi felul în care anticiparea unora dintre sentimentele asociate ei poate reduce la minimum aspectele negative. Ați aflat de asemenea, la pagina 57, despre conceptele esențiale de optimism şi pesimism învățat.

Conceptul esențial în gestionarea stresului este preluarea controlului. Jayne-Anne Gadhia a fost cea mai directă dintre persoanele pe care le-am intervievat despre acest subiect: „Sunt stresată dacă nu dețin controlul asupra situației sau dacă nu sunt bine organizată."

Pentru multe persoane, neputința este într-adevăr un factor major de sporire a stresului. Important este să vedeți ce puteți şi ce nu puteți face în privința asta. Momentele cele mai stresante sunt cele în care simțim că nu suntem stăpâni pe situație. De exemplu, când rămânem izolați într-o gară noaptea târziu şi aflăm că ultimul tren a fost anulat, suntem cuprinşi de o furie neputincioasă. Când încercăm cu disperare să producem documente pentru o şedință importantă sau sub presiunea unui termen de predare extern, iar fotocopiatorul se blochează, putem simți o disperare plină de neputință. Dar putem reduce la minimum stresul chiar şi în aceste situații. Un telefon dat acasă pentru a ne linişti familia sau decizia de a comanda un taxi costisitor pe distanța respectivă ori de a suna un prieten cu rugămintea de a ne găzdui peste noapte... dacă le luăm rapid, toate aceste hotărâri ne opresc din a ne afunda într-o stare de paralizie înspăimântată. Sau deciziile inițiale de a apela la alți angajați, de a folosi alt fotocopiator ori de a merge la un centru de fotocopiere pot reduce anxietatea asociată cu inevitabilitatea defecțiunilor mecanice. La nivel mai profund, aplicarea gândirii în buclă dublă (a se vedea pagina 196) poate oferi opțiuni mai creative la multe dintre experiențele de viață previzibile.

Când ne aflăm în condiții de stres accentuat, dorim să luptăm ori să fugim. Stresul se află în centrul asigurării supraviețuirii noastre ca specie.

Trebuie să decidem dacă să rămânem pe loc ori să ne îndreptăm spre orizonturi noi. Biologic vorbind, inima ajunge să ne bată chiar şi de cinci ori mai repede, iar glanda suprarenală produce cortizol. Vasele sangvine ni se dilată pentru a asigura o mai bună circulație a sângelui, pupilele ni se dilată pentru un văz mai bun, iar funcționarea sistemului digestiv este stopată prin contractarea vaselor sangvine care alimentează organele respective. Toate acestea sunt controlate de hipotalamusul din creier. Dacă stresul este de scurtă durată, sistemele noastre biologice revin la normal şi nu se produce nimic dăunător. Dacă este prelungit, suferim de toate afecțiunile bine-cunoscute care sunt asociate stresului: ulcer, boli intestinale, depresie, pierderi de memorie şi scăderea imunității.

Din fericire, există multe simptome pe care le putem sesiza înainte de a începe să suferim mai serios. Iată doar câteva:

- Iritabilitatea
- Agresivitatea
- Excesul de precauție
- Indecizia
- Slaba concentrare
- Lipsa încrederii în sine
- Oboseala prelungită
- Încordarea mușchilor, mai ales ai gâtului, umerilor şi spatelui
- Migrenele
- Indigestia
- Insomnia
- Constipația
- Transpirația abundentă

Lista este cu adevărat înspăimântătoare. Nu vă faceți griji însă: s-ar putea ca simptomele să nu fie cauzate de stres, ci de culcatul seara prea târziu, de consumul de alcool sau de multe alte lucruri de care suntem toți ispitiți!

Prin urmare, într-o situație de stres, fie că fugim, fie că ne luptăm, literalmente sau metaforic. Uneori, suntem prinşi între cele două variante,

încremeniți de neputință, fără abilitatea de a ne gândi ce este cel mai bine să facem. Așa cum spune Michael Hammer, teoretician american în domeniul afacerilor, „este încurajator să-ți depășești limitele, dar, după un timp, ai nevoie de o pauză ca să nu te prăbușești".

Care sunt lucrurile cele mai stresante din viața dumneavoastră în acest moment?
Recunoașteți vreunul dintre simptomele enumerate în viața dumneavoastră? Începeți să vă gândiți la cauzele acestor simptome.
Gândiți-vă la slujba dumneavoastră, la volumul de muncă, la cei cu care lucrați îndeaproape, la sentimentul de a fi prețuit, la abilitatea de a vă gestiona timpul.
Gândiți-vă la lucruri noi care vă neliniștesc.
Gândiți-vă la felul în care comunicați cu alții, și ei cu dumneavoastră.
Gândiți-vă la resursele de care dispuneți.
Ce puteți spune despre viața extraprofesională, în comunitate, acasă?
Vă neliniștește situația financiară personală?

Primul dintre cei patru pași importanți în abordarea stresului este să vă clarificați motivele pentru care sunteți stresat. După ce ați întocmit o listă cu motivele respective, încercați următoarele metode:

1. Trageți o linie verticală pe mijlocul unei foi de hârtie, împărțind-o în două. În jumătatea din stânga scrieți „Griji", iar în cea din dreapta „Ce aș putea face". Scrieți-vă toate grijile în stânga și gândiți-vă la toate lucrurile pe care le-ați putea face pentru a scăpa de ele. În această etapă nu vă gândiți cum ați putea îmbunătăți situația. Aceasta este o „rețetă" pentru gândire confuză și inacțiunea care derivă din ea. Mai bine concentrați-vă asupra lucrurilor pe care le puteți face. Enumerați-le până și pe cele pe care credeți că le-ați încercat deja.
2. Alegeți-vă cele mai importante trei griji și etichetați-le 1, 2, 3, folosind culori diferite.

Aveți acum începuturile unei autoanalize mai detaliate, în locul senzației generalizate de stres, care poate fi atât de vătămătoare pentru toți oamenii. Următoarea etapă este alegerea dintre

cele mai importante trei griji a uneia singure și generarea de acțiuni constructive pentru ea:

3. Concentrați-vă pe rând asupra celor mai importante trei griji. Concentrându-vă în continuare asupra a ceea ce ați putea face, nu cum ați putea face, conveniți cu propria dumneavoastră persoană asupra unui singur lucru pe care-l veți face pentru fiecare dintre griji. Repetați-l în minte. După aceea, mergeți la culcare și repetați-vă lucrurile acelea și a doua zi. Pe măsură ce veți câștiga încredere în aceste idei speculative, începeți să le spuneți și altora ce veți face.
4. În continuare, gândiți-vă în ce fel veți implementa unele dintre lucrurile la care v-ați gândit. Ca ajutor, utilizați tehnicile de gândire creativă prezentate în capitolul 9.

Pe lângă concentrarea asupra propriilor necesități, există și unele lucruri simple pe care le puteți face la locul de muncă pentru a reduce la minimum efectele negative ale stresului asupra dumneavoastră, asupra minții proprii și asupra minții colegilor. Măsura în care le puteți face personal poate depinde într-un anumit grad de vechimea în muncă.

Adesea, există însă lucruri pe care le putem face toți, pur și simplu prin sugestii de care va beneficia în mod clar toată lumea. Genurile acelea de idei sunt realmente destul de greu de ignorat, chiar și la locurile de muncă cele mai puțin creative!

Zece moduri de a reduce stresul la locul de muncă

1. Creați condiții în care angajații să dețină un control cât mai mare asupra vieții profesionale, de exemplu împărtășind cât mai multe informații sau încurajând echipele să se autogestioneze.
2. Oferiți oportunități pentru învățare tuturor angajaților și includeți timp care să poată fi utilizat pentru dezvoltare personală.
3. Asigurați-vă că toți angajații se gândesc la obiectivele lor pentru săptămâna viitoare cu o săptămână înainte și la obiectivele lor pentru mâine cu o zi înainte, sau de la prima oră a zilei respective.

4. Instituiți o cultură în care se așteaptă din partea indivizilor să solicite ajutor pe toată durata zilei, dacă nu sunt în stare să-și clasifice prioritățile propriilor lor sarcini.
5. Creați programe flexibile de muncă pentru un număr cât mai mare de angajați.
6. Încurajați-i pe angajați să facă exerciții fizice, să învețe yoga, antrenamentul autogen, meditația, pozițiile de ședere, respirația regulată și alte tehnici utile, stabilind ședințe înainte și după programul de lucru sau în pauza de prânz.
7. Încurajați-i pe angajați să facă pauze de relaxare, procedând chiar dumneavoastră așa.
8. Încurajați-i pe toți să-și împărtășească metodele antistres favorite și prezentați-le sub formă de afișe ori pe intranet.
9. Spuneți glume, încurajați râsul și căutați în mod activ să găsiți partea amuzantă a tot ceea ce se întâmplă la serviciu.
10. Petreceți ultima oră a programului cu lucrurile cel mai puțin stresante, de exemplu cu convorbiri telefonice despre care știți că vor fi plăcute, gândindu-vă la ziua următoare sau făcând curățenie pe birou. Acordați-vă câteva minute de reflecție liniștită înainte de a intra pe ușa casei, oprindu-vă cu automobilul la câțiva kilometri, ascultând muzică în autobuz, metrou sau tren, oprindu-vă să priviți în jur, dacă mergeți pe jos, și „decuplându-vă" în mod activ mintea de la muncă înainte de a vă „reala-tura" lumii dumneavoastră personale. Evitați amânarea ultimei convorbiri telefonice, pentru a nu fi nevoie s-o faceți în primele minute după ce ați ajuns acasă!

UN TIP DIFERIT DE PLANIFICARE A VIEȚII

Pe tot parcursul acestei cărți, am susținut că totul se leagă. Mintea și corpul. Corpul și spiritul. Sentimentele și gândurile. Știința și viața. Învățarea și schimbarea. Viața profesională și cea personală. În lumea contemporană complexă, împlinirea și succesul implică deprinderea științei de a învăța și utilizarea minții la potențialul ei maxim.

Esențială pentru atingerea acestui obiectiv este nevoia de a prelua controlul asupra propriei vieți. Sentimentul de neputință este o stare existențială stresantă și nesănătoasă. Companiile recunosc adevărul acesta și de aceea elaborează planuri de afaceri, care caută să reflecte prioritățile angajaților. Ele încearcă să se asigure că timpul lor este dedicat aspectelor importante pentru companie. Ce se poate spune însă despre dumneavoastră ca individ în viața privată? Cât timp petreceți stabilindu-vă prioritățile și asigurându-vă că sunt înțelese și împărtășite de cei de care sunteți apropiat?

Stephen Covey a analizat ideea creării unei „Declarații familiale de intenție" în *The 7 Habits of Highly Effective Families* (*Cele 7 obiceiuri ale familiilor foarte eficiente*). „Preluarea inițiativei" este primul dintre cele șapte obiceiuri pe care caută să le încurajeze. Există multe sugestii interesante și detaliate pentru a vă implementa intențiile ca familie, totuși bănuiesc că mulți oameni de afaceri ocupați văd o asemenea carte și cred că se referă la autodezvoltare și că n-ar fi relevantă pentru viața lor profesională. Doresc să sugerez o metodă simplă pentru a vă pune în ordine prioritățile din viața personală, ceea ce este, paradoxal pentru unii oameni de afaceri, extrem de important pentru succesul în viață.

Premisa ei este foarte simplă. Dacă nu sunteți fericit și nu faceți lucrurile care sunt importante pentru dumneavoastră în viața personală, atunci nu puteți avea realmente succes în viața profesională.

După căsătoria noastră în 1995, care a fost pentru amândoi un al doilea mariaj, soția mea și cu mine am petrecut foarte mult timp încercând să ne înțelegem prioritățile și să ne ocupăm de ele împreună. Am conceput un set de metode specifice nouă, dar deși unele idei nu vă vor încânta, sper să găsiți destulă rezonanță în ele pentru a dori să puneți la punct ceva care să funcționeze pentru dumneavoastră și pentru partenerul de viață, sau pur și simplu doar pentru dumneavoastră dacă în momentul acesta trăiți singur.

Anual – în două weekenduri din timpul verii – ne rezervăm timp pentru a trece în revistă ultimul an, examinând situația în care ne aflăm și făcând planuri pentru lunile următoare. În urma acestor weekenduri, elaborăm un „plan al vieții de familie". În ultimii cinci ani, el a cunoscut diverse forme,

dar, în esență, este o hartă şi un set de instrucțiuni pentru faza următoare a vieții noastre împreună. Este similar unui plan de afaceri în sensul că descrie ce dorim să facem, dar nu seamănă deloc cu vreun plan de afaceri pe care l-am văzut vreodată, când se ajunge la modul de exprimare şi la accentul pe care-l pune pe valori şi sentimente.

Procesul are şapte etape şi se desfăşoară aşa cum l-am schițat în continuare. Am presupus că-l veți împărtăşi cu partenerul de viață, dar puteți folosi ideile acestea pentru a începe să discutați despre viață cu un prieten apropiat:

1. Prevedeți un weekend întreg în care să nu fiți deranjat de familie sau de prieteni.

↓

2. Plănuiți să faceți unele dintre lucrurile pe care vă place cel mai mult să le faceți împreună şi petreceți mult timp discutând, ascultând, învățând, simțind şi gândind.

↓

3. Începeți prin a trece în revistă momentele cele mai bune şi cele mai rele din anul trecut şi a le analiza sub toate aspectele.

↓

4. Discutați şi conveniți despre locul în care doriți actualmente să ajungeți în viețile voastre şi despre ce v-ar trebui pentru asta, dar nu dețineți deocamdată.

↓

5. Concentrați-vă asupra a ceea ce doriți să faceți în următoarele douăsprezece luni.

↓

6. Concentrați-vă asupra modului în care puteți face ceea ce doriți să faceți în următoarele douăsprezece luni.

↓

7. Creați o înregistrare scrisă sau altfel consemnată despre felul şi momentul în care veți face ceea ce ați convenit că doriți să faceți.

Etapa 1: crearea spațiului

Este realmente important să investiți timp în această activitate. Dacă unul dintre parteneri nu doreşte s-o facă şi este obligat împotriva voinței sale, metoda nu va funcționa. În mod similar, dacă oricare dintre parteneri este concentrat altundeva, asupra altor lucruri, experiența respectivă nu-i va satisface. De aceea, când o veți face pentru prima oară, trebuie să fiți realmente sigur că amândoi v-ați angajat sincer să petreceți o perioadă exclusiv în vederea explorării reciproce. Eu şi soția mea am descoperit că, la întoarcerea din vacanțele estivale, suntem relaxați şi lumea profesională redevine o realitate, însă nu una deranjantă. Adesea, bunicii sau prietenii pot fi convinşi să aibă grijă de copii, astfel încât să asigure o perioadă de intimitate absolută.

Etapa 2: mediul este mesajul

Să faci ceea ce-ți place în timp ce discuți despre ce altceva ți-ar plăcea să faci este o experiență foarte satisfăcătoare. Nouă ne place să ne plimbăm, să mâncăm şi să bem împreună, astfel că activitățile acestea ocupă un loc important pe lista noastră. Într-un an, am ales să vizionăm un film despre care am apreciat că s-ar putea să provoace unele direcții de gândire interesante. O ieşire din oraş în timpul weekendului vă poate stimula să faceți legături. Sau poate că preferați totuşi ambianța căminului propriu.

Etapa 3: pornirea

Ca punct de pornire pentru discuție puteți folosi chestionarul despre echilibrul dintre muncă şi viața personală. Sau puteți privi fotografii sau materiale video înregistrate anul trecut. Este posibil să existe anumite obiecte pline de semnificații speciale pentru dumneavoastră, pe care v-ar face plăcere să le revedeți. În această etapă, considerăm că este esențial să ne acordăm în mod reciproc spațiu privat şi discreție, astfel încât gândurile şi sentimentele inițiale pe care s-ar putea să le împărtăşim să fie realmente ale noastre, neinfluențate de celălalt. Pentru noi, funcționează bine simpla împărțire a unei coli de hârtie în două:

Lucruri care mi-au plăcut anul acesta	Lucruri care nu mi-au plăcut anul acesta

După aceea, le împărtășim între noi. În toate relațiile există și dezacorduri și, în mod inevitabil, listele partenerilor vor fi foarte diferite între ele. De aceea, este foarte important să evitați orice tendințe de învinovățire. Spuneți pur și simplu ce ați simțit. Uneori, poate fi dureros să auziți ce vă spune partenerul de viață, deoarece știți că ați fost parțial vinovat de cele întâmplate. În cazul acesta, încercați să răspundeți astfel: „Îți mulțumesc că mi-ai spus asta. Nu mi-am dat seama că te-a afectat în asemenea măsură. Ce aș fi putut face ca să te ajut să...?"

Din momentele cele mai bune și cele mai proaste alcătuiți o listă comună sau două liste, dacă nu puteți să cădeți de acord. După aceea, examinați împreună lucrurile de care v-ați bucurat cel mai mult. Care au fost factorii comuni? Procedați la fel pentru lucrurile negative. Noi am constatat că, regrupând lucrurile comune pe două coloane,

Lucruri pe care ne-ar plăcea să le facem mai mult	Lucruri pe care ne-ar plăcea să le facem mai puțin

ne pregătim pentru etapa următoare.

Acordați-vă apoi o pauză! Puteți clasifica activitățile despre care ați vorbit, utilizând un limbaj descriptiv care să vă ajute să vă articulați mai bine sentimentele.

După ce v-ați destins, puteți recurge la două tipuri de instrumente: „bilanțul familial" și „contul emoțional familial".

Cu bilanțul familial este cel mai ușor de lucrat. Dacă vă puteți convinge să vă rezervați timp pentru a-l aborda, veți avea o bază financiară fermă de pe care să vă examinați situația.

Majoritatea cuplurilor știu în mod clar ce intră și ce iese din contul lor bancar în fiecare lună sau an. Adesea, punerea de acord a intrărilor și ieșirilor din cont este dificilă! Ce se poate spune însă despre situația din spatele acestora? Este util să încercați să stabiliți asta. După ce ați făcut-o o dată, va fi mult mai ușor să aveți o idee realistă despre valoarea dumneavoastră.

Dețineți o parte din casă sau toată casa? Dacă da, ce cotă aveți? Dețineți acțiuni? Dacă da, cât valorează ele? Aveți investiții, de exemplu, asigurări de viață și alte produse financiare care vă vor aduce un venit pe viitor? Dețineți orice alte bunuri importante, ca mașini, rulote, tablouri sau antichități? Aveți o pensie? Când vă va fi accesibilă? Cât va valora? Merită să estimați toate aspectele acestea și apoi să le ajustați valoarea în anii următori.

Bilanțul familial poate să arate astfel:

Bilanțul familial	€ sau lei
Casă	
Automobil	
Economii	
Investiții, inclusiv pensia	
Alte elemente	
Total	

După ce am citit cartea lui Stephen Covey, am început să includem și conceptul interesant de „cont emoțional familial". După cum scrie Covey, „contul emoțional reprezintă calitatea relațiilor pe care le aveți cu alții". În cazul acesta, veți fi interesat de calitatea propriilor dumneavoastră relații. Acum, după ce ați început să vă gândiți la bani, veți constata că este mai ușor să faceți legături între un cont și problema importantă a emoțiilor dumneavoastră. De fiecare dată când faceți ceva pozitiv pentru partenerul de viață – vă exprimați dragostea, îl ajutați, întreprindeți un efort suplimentar pentru el – efectuați o depunere în contul său emoțional. De fiecare dată când vă răniți partenerul sau îi neglijați sentimentele, efectuați o retragere din contul său emoțional.

În cazul unui cont comun obișnuit, primiți un extras de cont cu suma totală. Contul emoțional este un gen diferit de cont, căci fiecare persoană primește un alt extras de cont. Dacă ați depus mult în contul persoanei iubite, extrasul său de cont va arăta că aveți un credit important. Dacă ați fost insensibil, morocănos și egoist, extrasul de cont va arăta o valoare mică.

Bineînțeles că ideea este ca amândoi să simțiți că ați făcut depuneri importante. Astfel, când lucrurile merg rău, puteți efectua retrageri, bazându-vă în mod conştient pe susținerea emoțională a partenerului.

Nu v-ați dori să descoperiți că în contul dumneavoastră nu se află nimic atunci când trebuie să recurgeți la o retragere; este mai important ceea ce veți face după ce împărtăşiți ideea contului, nu să stabiliți cine are sau nu are credit! Poate fi un mod realmente util de a vă înțelege sentimentele partenerului de viață în privința multor subiecte. În această etapă va trebui să dăruiți mai mult decât să primiți.

Etapa 4: convenirea unei destinații comune

Ați încercat vreodată să înțelegeți unde doriți să ajungeți amândoi? Peste zece ani, doriți să fiți în acelaşi loc de muncă? Ce vreți să fi realizat în viață? Doriți să lucrați întruna? Dacă în prezent unul dintre dumneavoastră întreține familia, care vă sunt planurile?

Un mod bun de stimulare a discuțiilor poate fi răsfoirea de reviste şi alegerea de imagini care pot însemna ceva pentru dumneavoastră. Poate fi de asemenea de ajutor să discutați despre persoane pe care le admirați şi despre motivele pentru care le admirați. Crearea unei liste de tipul „ce-ar fi dacă..." poate oferi unele idei. Poveştile spuse unul altuia pot fi amuzante, imaginând o lume fantastică în care vi se pot realiza visurile cele mai nebuneşti. Împărtăşirea visurilor este de mare ajutor.

Jocul „dacă aş fi în locul tău, aş..." funcționează bine, dacă lucrurile merg bine. Acceptul de a avea păreri diferite şi de „a gândi serios în direcția asta" funcționează bine, dacă vi se pare că vă îndepărtați unul de celălalt.

Inventariați-vă punctele comune ale destinațiilor. Ce vă trebuie pentru a vă atinge visurile? Ce puteți face pentru a vă susține partenerul în realizarea țelurilor sale?

Etapa 5: realitatea aduce schimbări, dar nu totale

Aşadar ce veți face împreună în anul următor? În momentul acesta, nu vă ocupați încă de modul în care veți proceda.

Începeți cu lucrurile mari, cu principiile. Pentru noi, ele au fost de forma:

- Să petrecem mai mult timp împreună în serile de peste săptămână.
- Să petrecem timpul alături de prietenii noştri cei mai buni.
- Să lucrăm mai puține ore zilnic.
- Să aflăm cum ar fi să lucrăm pe cont propriu.
- Să consumăm mai multe alimente de natură organică.

După aceea, gândiți-vă la domeniile diferite ale vieților dumneavoastră. Vedeți dacă puteți fi de acord în privința a unu-două lucruri pe care să le faceți, sub fiecare subtitlu. Subtitlurile pot fi inspirate de următoarele sugestii: Noi împreună, Familia, Prietenii, Casa, Grădina, Vacanțele, Banii, Sănătatea, Timpul liber, Spiritualitatea şi, bineînțeles, Învățarea şi dezvoltarea.

Etapa 6: realitatea aduce schimbări importante

Dacă lucrurile au mers bine, aceasta este partea cea mai plăcută a procesului, întrucât înțelegeți cât de mare este partea vieții asupra căreia puteți prelua controlul. Este îmbătător simplul fapt de a vă auzi spunând că veți înceta să faceți unele lucruri şi veți începe să faceți altele! Pentru noi a fost util să repetăm unele dintre situațiile din care doream să ieşim, folosind interpretarea de roluri. Poate fi foarte amuzant.

Una dintre abilitățile principale pe care puteți fi nevoit să le dezvoltați ca pereche este arta de a spune „nu" fără a ofensa, mai ales când încercați să eliminați anumite tipare de comportament.

Etapa 7: angajamentul față de plan

Din punct de vedere psihologic, este foarte important ca amândoi să vă angajați activ în a consemna de comun acord ceea ce plănuiți să faceți.

Dați frâu liber imaginației sau faceți ceva foarte simplu – oricare variantă dintre acestea preferați. Totuşi angajați-vă prin cuvinte şi, posibil, prin imagini față de ceea ce veți face la anul.

Este util să reexaminați planul de câteva ori în decursul anului pentru a vedea cum merg lucrurile.

ECHILIBRAREA PROPRIEI VIEȚI – REZUMAT

AȚI ÎNVĂȚAT:
- ✓cum dispar încet granițele dintre locul de muncă şi casă
- ✓despre importanța vieții extraprofesionale
- ✓despre starea de echilibru între muncă şi viață
- ✓cum să gestionați eficient stresul

IDEI-CHEIE:
Bilanțul familial
Contul emoțional

TEHNICI/ ABORDĂRI-CHEIE:
Chestionarul privind echilibrul vieții
Managementul stresului
Planificarea vieții

15

Faceți-vă timp pentru a învăța

Dacă o examinăm cu atenție, activitatea de învățare nu diferă de alte lucruri pe care le-am putea face în viața noastră animată. Ea concurează în a ne atrage atenția cu munca, familia, hrănirea, cumpărăturile, televiziunea şi sexul. De aceea, este foarte important cum vă gestionați timpul. Învățarea este activitatea care contribuie în cea mai mare măsură la dezvoltarea creierului, organul cel mai important din corpul nostru, şi din acest motiv trebuie să-i rezervați timp. Bineînțeles, va trebui să vă hrăniți corpul şi să-l supuneți la exerciții fizice, dar în acelaşi fel trebuie procedat şi cu creierul. Aşa cum spune Bob Fryer, principalul arhitect britanic al strategiei de învățare pe toată durata vieții, trebuie să faceți astfel încât „învățarea să devină un act normal".

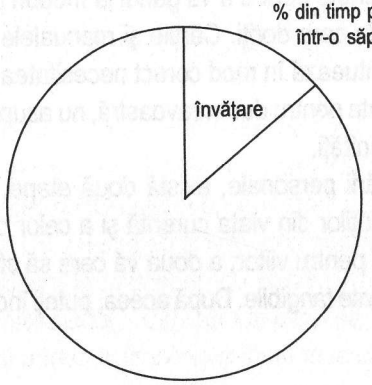
NORMALIZAREA ÎNVĂȚĂRII

Cartea aceasta nu tratează managementul timpului, dar poate fi util să petreceți câteva minute pentru a vă gândi la moduri prin care vă puteți utiliza timpul în felul în care doriți. Cărțile şi manualele despre managementul timpului accentuează în mod corect necesitatea concentrării asupra lucrurilor importante pentru dumneavoastră, nu asupra celor care apar întâmplător ca oportunități.

În privința învățării personale, există două etape. Prima dintre ele implică analiza activităților din viața curentă şi a celor pe care le plănuiți sau la care vă gândiți pentru viitor; a doua vă cere să stabiliți obiective şi să le împărțiți în elemente tangibile. După aceea, puteți începe să planificați.

Cum arată o săptămână obișnuită din viața dumneavoastră? Ce parte din ea este petrecută în încercarea de a învăța lucruri noi? În mod evident, învățați fără să fiți conștient de actul învățării în sine, așa că certitudinea poate fi dificilă.
Pentru a vedea cât timp petreceți cu diverse activități, utilizați tabelul săptămânal de mai jos. Genurile de activități pe care puteți dori să le includeți aici sunt serviciul, muncile casnice, sportul, grădinăritul, bricolajul, destinderea alături de familie, timpul petrecut cu partenerul de viață, hrănirea, vizionarea emisiunilor TV, cursurile de instruire, naveta la locul de muncă etc.
După ce v-ați format o idee clară despre felul în care vă petreceți săptămâna, grupați activitățile sub cinci-șase subtitluri, dintre care unul este „învățare", și realizați un grafic circular (de tip „plăcintă"), care să arate cât timp alocați fiecăreia.

	Luni	Marți	Miercuri	Joi	Vineri	Sâmbătă	Duminică
Serviciu	8 ore						
Munci casnice	1 oră						
Sport	1 oră						
Familie	2 ore						
Navetă	1 oră						
Învățare	1 oră						
	etc.						



În cursurile de management al timpului, o acțiune tipică în această etapă este clasificarea activităților amintite în urgente și importante. Majoritatea oamenilor petrec prea mult timp cu lucruri care par urgente, dar care de fapt nu sunt foarte importante.

Nu cred că acesta este un mod îndeajuns de riguros pentru abordarea învățării. Există și alți factori de care trebuie ținut seama.

DE CE AVEȚI NEVOIE DE UN „GENERALIST" AL ÎNVĂȚĂRII?

Noțiunea de „ucenic" a fost înglobată profund în majoritatea societăților și, dintr-un punct de vedere, constituie o reamintire puternică a normalității activității de învățare. Dacă doream să ajungem tipografi, nu ne duceam la un curs de instruire, ci ne angajam ucenici pe lângă un tipograf. Dacă doream să învățăm să vopsim îmbrăcăminte, petreceam mai mulți ani alături de un vopsitor și așa mai departe. Același lucru este valabil și pentru viața noastră personală. Privim, imităm și învățăm de la părinții noștri. Suntem ucenicii persoanelor care pregătesc hrana, fac curățenie, îi îngrijesc pe alții, ai partenerilor de viață, iar toate persoanele respective ne sunt la rândul lor tutorii de acasă.

După ce, acum vreun deceniu, a abandonat conceptul de ucenic, Marea Britanie l-a reintrodus cu succes ca mijloc de învățare, creând un plan de „Ucenicie Modernă".

Persoana cu care învățăm are una dintre influențele cele mai puternice asupra învățării noastre. Realitatea este că toți avem nevoie de ajutor: toți avem nevoie de prieteni pentru învățat, la fel cum avem nevoie de prieteni în viața socială.

Când a fost preocupat de îmbunătățirea sănătății cetățenilor britanici la începutul secolului al XX-lea, guvernul a inventat o rețea de medici numiți generaliști (practicanți ai medicinei generale). Orice cetățean avea dreptul să se înscrie în mod gratuit la un medic generalist. Eu consider că a sosit timpul ca fiecare om să aibă și un generalist al învățării, în calitate de „prieten cu spirit critic" pe toată durata vieții. Generaliștii învățării ar putea fi pentru minte ceea ce sunt medicii generaliști pentru trup.

Acest generalist al învățării poate fi un instructor experimentat sau un mentor. Poate fi un naş sau un bunic. Poate fi un prieten din aceeaşi branşă, care lucrează în altă companie. Poate fi partenerul de viață. Poate fi un profesor, tutore sau bibliotecar. Poate fi o moaşă ori un asistent social. Poate fi un terapeut de orice fel. Poate fi un coleg de serviciu.

Destule persoane au, pe lângă medicul de familie, şi un consultant financiar independent. În Era Cunoaşterii avem nevoie şi de acces la un generalist al învățării. Desigur, conceptul acesta este mult mai larg şi mai nedefinit decât ar putea sugera exemplele pe care le-am oferit din lumea serviciilor medicale sau financiare.

Caracteristicile esențiale ale generalistului învățării includ următoarele:

- Trebuie să fie total concentrat asupra nevoilor noastre pentru perioada în care lucrăm împreună.
- Trebuie să dețină o înțelegere de bază a felului în care putem învăța mai eficient cum să învățăm.
- Trebuie să ne fie un „prieten cu spirit critic", care să ne susțină, să ne provoace şi să ne ofere feedback specific şi constructiv.
- Trebuie să fie în stare să ne asculte şi să ne întocmească planuri, ajutându-ne să le însuşim şi să le punem în aplicare, aşa cum trebuie.

Ținând seama de capacitatea creierului de a imita, alegerea generalistului învățării este în mod evident una foarte importantă, deoarece reprezintă opțiunea noastră asupra persoanei cu care ne vom petrece majoritatea timpului la serviciu şi în viața privată. În mod neîndoios, el va avea o influență uriaşă asupra noastră, asupra minții şi modului în care gândim, simțim şi credem.

Principala mea preocupare în primul deceniu al secolului XXI a fost de a convinge măcar un guvern național de valoarea acestei idei. După opinia mea, un asemenea plan va creşte substanțial eficiența oamenilor şi-i va ajuta să-şi valorifice într-o măsură mai mare potențialul ascuns. Va fi relativ ieftin, întrucât mare parte din el se va desfăşura pe bază de voluntariat sau ca parte dintr-o slujbă deja existentă.

Ați avut vreun generalist al învățării de orice fel? Cum a fost persoana respectivă? În ce fel v-a ajutat? Ce alte caracteristici ați sugera să aibă astfel de persoane?

British Industrial Society a mers chiar mai departe într-un raport publicat în anul 2000, care era orientat spre îmbunătățirea calității vieții profesionale: „Angajatorii ar trebui să le ofere angajaților lor mai multă libertate pentru a se putea bucura de munca pe care o desfăşoară. În loc de a considera că sociabilitatea la locul de muncă este contrară eficienței şi productivității, ei ar trebui s-o vadă ca fiind crucială pentru rezultatele finale. Şuetele sunt liantul care ține laolaltă companiile."

Din punctul de vedere al neuroştiinței, adevărul acesta este doar parțial. Beneficiem într-adevăr de pe urma interacțiunilor sociale şi a informațiilor neoficiale care rezultă din ele, totuşi bârfele răuvoitoare pot fi dăunătoare. Tendința creierului de a completa imaginea înseamnă că tragem propriile concluzii, gândind adesea în mod ineficient şi stresant tot ce-i mai rău! Prin urmare, formula câştigătoare este combinația dintre o companie care-şi ține realmente angajații la curent cu tot ce se întâmplă şi ce se analizează şi o companie care încurajează abundența de conversații cu caracter neoficial. Multe companii încep să înțeleagă adevărul acesta şi pun la dispoziție spații atrăgătoare, unde angajații pot mânca şi bea.

Cât de mult încurajați sau participați la învățarea cu caracter neoficial la locul de muncă? Sau, dacă lucrați de acasă, din ce rețele faceți parte?
Dacă ocupați un post de răspundere, încercați să alocați o sumă de bani membrilor echipei pentru a se întâlni lunar în afara locului de muncă. În mod aproape inevitabil, ei vor împărtăşi probleme de serviciu şi vor veni cu soluții utile care vor justifica o asemenea generozitate aparent iresponsabilă.

ÎNTOCMIȚI UN PLAN DE ÎNVĂȚARE PERSONAL

În anii 1990, sir Christopher Ball, pe atunci preşedinte al British Campaign for Learning, a sugerat că toți oamenii ar trebui să aibă un plan personal de învățare. Versiunea care urmează este inspirată de modelul inițial creat de el.

Estimarea

1. Cele mai plăcute experiențe de învățare din viața mea până acum au fost:

Exemplu	Când	Unde	Cum	De ce

2. Lucrurile la care mă pricep cel mai bine sunt:

Exemple	Abilitățile mentale pe care le folosesc pentru asta sunt:

3. Stilul meu preferat de învățare este:

Ochi, urechi sau corp?	Activ, reflexiv, pragmatic, teoretician?

4. Cele trei inteligențe pe care mi-aș dori cel mai mult să le dezvolt în continuare sunt:

Inteligența	Motivul

5. Locul în care îmi place cel mai mult să învăț este:

6. Momentele zilei în care-mi place cel mai mult să învăț sunt:

Momentul zilei	Motivul

7. Felurile în care prefer să învăț sunt:

Metoda	Motivul
1	
2	
3	

Lista mea de dorințe

8. Lucrurile pe care doresc să le realizez în următorii trei ani sunt:

Casă	Serviciu	Social	Personal	Altele

9. Lucrurile care se schimbă cel mai mult în viața mea sunt:

1.
2.
3.

Pentru a supraviețui și a prospera în decursul acestor schimbări, trebuie să învăț:

1.
2.
3.

10. Distanța dintre locul unde doresc să ajung și ceea ce pot face acum este:

Competență ├┼┼┼┼┼┼┼┼┼┼┼┼┼┤ Obiectiv

11. Lucrurile pe care trebuie să le învăț sunt:

Acasă	La serviciu
Sociale	Personale
Altele	

12. Lucrurile pe care plănuiesc să le învăț sunt:

Ce	De ce	Cum	Când	Unde
1				
2				
3				

Iată cum voi ști dacă am avut succes:

FACEȚI-VĂ TIMP PENTRU A ÎNVĂȚA – REZUMAT

AȚI ÎNVĂȚAT:
- ✓că, pentru a face din învățare o parte regulată şi normală a vieții, trebuie să planificați cu grijă
- ✓cum să întocmiți un plan de învățare personal

IDEI-CHEIE:
Generalistul învățării
Planul de învățare personal

TEHNICI/ ABORDĂRI-CHEIE:
Folosirea unui plan de învățare personal

Partea a IV-a

Informații utile

25 DE ABORDĂRI CEREBRALE ALE VIEȚII PERSONALE ȘI PROFESIONALE

1. Solicitarea ajutorului este esențială, altfel ne vom împotmoli. Creierului îi place să fie aventuros. De asemenea, el se va adapta în mod constant.
2. Trebuie să obținem tabloul de ansamblu, altfel nu vom putea să facem legătura cu ceea ce învățăm. Brainstormingul este bun pentru suspendarea judecății în faza inițială a procesului creativ şi tinde să producă mai multe idei originale spre sfârşitul sesiunii.
3. Divizarea învățării ne ajută s-o abordăm în fragmente gestionabile şi încorporează multe începuturi şi sfârşituri, astfel ca să ne amintim mai multe. Curiozitatea este esențială, ca şi provocarea, de pe urma cărora creierul prosperă.
4. Dialogul este una dintre căile cele mai eficiente de comunicare şi atragere a oamenilor.
5. Dacă nu suntem pregătiți emoțional să învățăm, cunoştințele dobândite nu se vor fixa. Exercițiile sunt importante, atât cele fizice, cât şi cele mentale. Mediul afectează spectaculos felul în care învățăm. Învățăm prin experiență.
6. Feedbackul este foarte important. În absența lui, mintea nu poate fi sigură de starea ei! Eşecul este un element important şi necesar al învățării. Este un gen de feedback.
7. Generozitatea este un atribut important. Într-o cultură generoasă, respectul de sine creşte, creativitatea este încurajată şi experimentările sunt văzute ca parte a procesului de învățare.
8. Hidratarea este esențială pentru funcționarea eficientă a creierului. Umorul ne ajută să ne relaxăm şi ne îmbunătățeşte abilitatea de a gândi şi de a ne reaminti.
9. Creierul este programat să-i imite pe alții. Imitarea creativă este o parte esențială a învățării. Calibrul modelelor noastre de viață este foarte important.
10. Bucuria este esențială în viață. Fără ea, existența sau învățarea sunt lipsite de scop.
11. Abordarea chinestezică sau fizică a învățării şi asimilării de informații este prea puțin utilizată la locul de muncă. Simpla ridicare de pe scaun are efectul de a da energie creierului.

12. Ascultarea este o abilitate importantă pentru cei care învață. Generaliştii învățării ne pot ajuta să învățăm mai eficient, iar cunoaşterea stilului preferat de învățare ne va ajuta să ştim ce putem face pentru a deveni un elev mai eficient.
13. Muzica ajută la relaxare şi poate îmbunătăți memoria. Greşelile sunt inevitabile şi constituie un element util al învățării. Propria noastră motivare este un element esențial al succesului ca elev.
14. „Inteligența înnăscută" este capacitatea personală de a învăța cum să învățăm. Ca atare, este lucrul cel mai important pe care-l avem!
15. Optimismul este un atribut esențial şi poate fi învățat.
16. Inteligența practică este un avantaj subestimat. Laudele ne ajută să rămânem motivați. Creierului îi plac tiparele.
17. Formularea de întrebări este o abilitate importantă. Pentru învățare avem nevoie de liniște.
18. Cele cinci abilități de bază sunt: ingeniozitatea, reamintirea, reziliența, reflexivitatea şi receptivitatea.
19. Somnul şi pauzele pentru destindere ne mențin creierul sănătos. Analiza inteligenței spirituale ne poate ajuta să devenim stăpâni pe propria viață. Respectul de sine este esențial în procesul de învățare.
20. Pe lângă un ansamblu complet de tehnici, avem nevoie de timp pentru a reflecta asupra învățăturilor dobândite şi a le prelucra.
21. Uneori, trebuie să ne dezvățăm de cele învățate în şcoală şi în alte locuri.
22. Cam o treime dintre oameni preferă să recepteze informațiile vizual, o treime auditiv şi o treime prin experiență directă.
23. Internetul este o sursă de multe învățături şi multe confuzii.
24. Deprinderea ştiinței de a învăța se referă la oameni şi la succesul lor în viață.
25. Comportamentul amuzant este esențial în lumea de azi a afacerilor.

PROBLEME ȘI SOLUȚII

Urmează unele soluții la câteva probleme comune cu care vă puteți confrunta când vă folosiți mintea. În cazul în care ținești seama de sugestiile din partea I, este improbabil să întâmpinați dificultăți serioase. Sursa cea mai obișnuită a necazurilor este neglijența manifestată față de creier sau de trup!

Nu știți ce fel de elev sunteți

Cauză posibilă	Ce-i de făcut
Nimeni nu v-a spus niciodată că fiecare om are preferințe înnăscute privind felul în care învață.	Analizați dacă sunteți activ, reflexiv, pragmatic sau teoretician consultând paginile 113-114, apoi decideți dacă preferați să receptați informațiile cu urechile, cu ochii sau prin încercare directă.

Se pare că nu asimilați informațiile

Cauză posibilă	Ce-i de făcut
Sunteți obosit.	Încercați să dormiți minimum şapte ore şi jumătate.
Vi s-a ținut o prelegere.	Căutați o abordare mai interactivă a învățării.
Nu ați fost realmente conectat.	Asigurați-vă că solicitați şi obțineți tabloul de ansamblu.

Nu puteți începe

Cauză posibilă	Ce-i de făcut
De fapt nu doriți să începeți.	Gândiți-vă mai atent la motivul pentru care doriți să învățați şi la noile posibilități pe care vi le va oferi învățarea.
V-ați pierdut temporar curiozitatea.	Nu vă mai uitați atât de mult la televizor! Plănuiți să petreceți o seară făcând ceva cu totul inedit.
Sunteți prea stresat.	Mintea vă este altundeva, făcându-şi griji pentru alte lucruri. Vedeți despre ce-i vorba şi ce ați putea face pentru a îmbunătăți lucrurile. Cereți ajutorul unei persoane în care aveți încredere.
Mediul în care vă aflați nu este propice.	Pregătiți un loc special pentru învățat, acasă sau la serviciu, unde vă simțiți realmente bine şi aveți la îndemână tot ce vă trebuie. Închideți telefoanele mobile şi treceți celelalte telefoane pe mesagerie vocală.

Mintea dumneavoastră nu pare motivată să învețe

Cauză posibilă	Ce-i de făcut
În şcoală ați avut experiențe neplăcute asociate învățării.	Acelaşi lucru este valabil pentru foarte mulți oameni! Învățarea nu trebuie totuşi să se desfăşoare aşa cum a fost în şcoală. Folosiți ceea ce ştiți despre stilurile de învățare pentru a selecta ceva ce vi se potriveşte cu adevărat.
Nu sunteți sută la sută convins că doriți să învățați.	Folosiți formula de la pagina 76, Pr + V + P + I = M, pentru a vă determina motivația. Dacă nu este suficient de mare, mai gândiți-vă!

Subiectul nu este potrivit!	Utilizați planul de la pagina 270 pentru a vă asigura că învățarea vă va ajuta să faceți ceea ce doriți.
Sunteți prea exigent cu propria dumneavoastră persoană.	Faceți o pauză. Bucurați-vă pentru ceea ce ați făcut deocamdată. Cereți sfatul unui prieten.
Sunteți prea ambițios.	Divizați în fragmente gestionabile ceea ce încercați să învățați.

Nu aveți timp de învățat

Cauză posibilă	Ce-i de făcut
Nu ați înțeles cât de importantă este pentru dumneavoastră învățarea planificată.	Întocmiți un plan de învățare personal.

Vă împotmoliți întruna

Cauză posibilă	Ce-i de făcut
Nu aveți destule strategii pentru a face față înrăutățirii situației.	Citiți capitolul 6 pentru unele idei bune.

Memoria nu funcționează corespunzător

Cauză posibilă	Ce-i de făcut
Încercați să vă reamintiți prea multe.	Divizați în fragmente mai mici. Sunt şanse mai mari să vă reamintiți începutul şi sfârşitul a ceea ce învățați.
Nu ați făcut legăturile.	Încercați să găsiți tiparele sau legăturile între lucrurile pe care le-ați învățat, clasificându-le în moduri care funcționează pentru dumneavoastră.

Trebuie să recurgeți la alt gen de însemnări.	Încercați hărțile mentale sau notarea liberă; a se vedea paginile 141-142.
Sunteți obosit.	Noaptea poate fi un sfetnic bun.
Felul în care învățați este prea pasiv.	Faceți-l mai activ!
Nu fixați cu destulă atenție cele învățate.	Revedeți ceea ce ați învățat în mod regulat, după o oră, o zi, o lună. Încercați să murmurați; a se vedea pagina 148.

Nu puteți fi creativ la locul de muncă

Cauză posibilă	Ce-i de făcut
Există prea multe dintre cele şapte păcate capitale ale creativității.	Plecați. Sau găsiți persoane care gândesc similar şi care pot lucra cu dumneavoastră în direcția schimbării companiei din interior.
Nu valorificați întreaga gamă de inteligențe.	Citiți capitolul 9 pentru idei privind felul în care puteți face asta.

Nu știți cum să fiți creativ

Cauză posibilă	Ce-i de făcut
Nu v-a învățat nimeni niciodată cum să gândiți creativ.	Încercați unele dintre ideile din capitolul 9.

Vă îngrozește schimbarea

Cauză posibilă	Ce-i de făcut
La urma urmelor, sunteți om! Trebuie să recunoaştem că majoritatea oamenilor consideră schimbările foarte dificile. Nu trebuie totuşi să vă îngrozească.	Încercați unele dintre metodele de la pagina 240.

Nu știți cum să vă schimbați

Cauză posibilă	Ce-i de făcut
Ați fost întotdeauna un recipient pasiv al schimbării.	Preluați controlul! Învățați să anticipați unele dintre sentimentele care însoțesc de obicei schimbarea. Folosiți unele dintre ideile de la pagina 233.

În mod constant, vă simțiți lipsit de energie

Cauză posibilă	Ce-i de făcut
Sunteți stresat.	Parcurgeți testul simplu de la pagina 246 şi întreprindeți ceva în privința respectivă! Ascultați muzică.
Faceți lucruri pe care de fapt nu le doriți.	Încercați activitatea de planificare familială de la pagina 258. Examinați-vă sinele spiritual.
Alimentația dumneavoastră este săracă.	Încercați să aveți o alimentație mai echilibrată, așa cum se sugerează la paginile 31-34. Beți mai multă apă şi mai puțin alcool şi cafea.
Nu faceți destule exerciții fizice.	Remediați situația!

Lucrați prea multe ore

Cauză posibilă	Ce-i de făcut
Viața dumneavoastră este dezechilibrată.	Fiți realist în privința situației dificile în care vă aflați în prezent. Totuşi, într-un interval de timp definit, nu mai mult de o lună începând de acum, adoptați unele dintre sugestiile din partea a III-a.

BIBLIOTECA JUDETEANA „GH.ASACHI" IASI

Bibliografie

Este posibil să găsiți utile următoarele cărți:

Gillian Butler, Tony Hope, *Manage Your Mind. The Mental Fitness Guide*, Ed. Oxford Paperbacks, 1995.

Tony Buzan, *Use Your Head*, Ed. BBC Consumer Publishing, 2000.

Guy Claxton, *Wise Up: The Challenge of Lifelong Learning*, Ed. Bloomsbury, 2000.

Guy Claxton, *Hare Brain, Tortoise Mind: Why Intelligence Increases When You Think Less*, Ed. Fourth Estate, 2000.

Stephen Covey, *The 7 Habits of Highly Effective Families*, Ed. Simon & Schuster, 1999.

Mihalyi Csikszentmihalyi, *Creativity: Flow and the Psychology of Discovery and Invention*, Ed. Harper Perennial, 1997.

Gordon Dryden şi Jeanette Vos, *The Learning Revolution*, Ed. Jalmar Press, 1999.

Howard Gardner, *Frames of Mind: The Theory of Multiple Intelligences*, Ed. Basic Books, 1993.

Arie de Geus, *The Living Company: Growth, Learning and Longevity in Business*, Ed. Nicholas Brealey Publishing, 1999.

Daniel Goleman, *Emotional Intelligence: Why it Can Matter More than IQ*, Ed. Bloomsbury, 1996 .

Susan Greenfield, *Brain Story*, Ed. BBC Consumer Publishing, 2000.

Susan Greenfield, *The Private Life of the Brain*, Ed. Penguin Books, 2001.

Carla Hannaford, *Smart Moves: Why Learning Is Not All in Your Head*, Ed. Great Ocean Publishers, 1995.

Peter Honey, Alan Mumford, *The Learning Styles Questionnaire: 80 item version*, Ed. Peter Honey Learning, 2000.

Pierce Howard, *The Owner's Manual for the Brain: Everyday Applications from Mind-Brain Research*, Ed. Bard Press, 2000.

Eric Jensen, *The Learning Brain*, Ed. Brain Store, 1994.

Otto Kroeger, Janet Thuesen, *Type Talk: The 16 Personality Types that Determine How We Live, Love and Work*, Ed. Dell Publishing, 1989.

Bill Lucas, Toby Greany, *Learning to Learn: Setting the Agenda for Schools in the 21st Century*, Ed. Campaign for Learning, 2000.

Bill Lucas, Toby Greany, *Schools in the Learning Age*, Ed. Campaign for Learning/Southgate Publishers, 2000.
Steven Mithen, *The Prehistory of the Mind: A Search for the Origins of Art, Religion and Science*, Ed. Phoenix Press, 1998.
Jonas Ridderstråle, Kjell Nordstrom, *Funky Business, Talent Makes Capital Dance*, Ed. Financial Times Prentice Hall, 2000.
Colin Rose, Malcolm Nicholl, *Accelerated Learning for the 21st Century*, Ed. Dell Publishing, 1997.
Martin Seligman, *Learned Optimism: How to Change Your Mind and Your Life*, Ed. Pocket Books, 1998.
Danah Zohar, Ian Marshall, *SQ: The Ultimate Intelligence*, Ed. Bloomsbury, 1999.

Iată şi câteva organizaţii utile:

Accelerated Learning Systems Ltd, 50 Aylesbury Road, Aston Clinton, Aylesbury, Bucks, HP22 5AH, Marea Britanie
www.accelerated-learning-uk.co.uk

Campaign for Learning, 19 Buckingham Street, Londra, WC2N 6EF, Marea Britanie
www.campaign-for-learning.org.uk şi www.learntolearn.org

Celemi UK, Compass House, Priestley Road, Surrey Research Park, Guildford, Surrey, Marea Britanie
www.celemi.com

Herrmann International, PO Box 1, Battle, East Sussex, TN33 0YB, Marea Britanie
www.hbdi-uk.com

Myers Briggs, Consulting Psychologists Press Inc., 3803 East Bayshore Road, Palo Alto, CA 94303, SUA
www.cpp-db.com

Peter Honey Learning, 10 Linden Avenue, Maidenhead, Berks SL6 6HB, Marea Britanie
www.peterhoneylearning.com

Purple Works, Waltham House, 5-7 St Mary's House, Mill Lane, Guildford, Surrey, GU1 3TZ, Marea Britanie
www.purpleworks.com

www.powerupyourmind.com este site-ul dedicat acestei cărţi

Index

A
acetilcolină, 33, 37
acronim, 145-147
activ, 113-116
active intangibile, conceptul de, 160
aditivi, 34
adrenalină, 30, 137
alcool, 33-34, 253, 280
alfa, unde, 165, 166
Amazon.com, 184
ameninţare, 77
apă, 32, 156
Argyris, Chris, 85, 92, 196
auz, simţ, 107, 108, 115
axoni, 25-26, 28

B
Bacon, sir Francis, 161
BAE Systems, 130
Bajer, dr. Javier, 45, 124
Ball, sir Christopher, 269
Balzac, Honoré de, 242
bancă de memorie, 149
Bandler, Richard, 56
Beckett, Samuel, 229
Bennis, Warren, 206, 208
beta, unde, 165, 166
Bichard, sir Michael, 36, 52, 187, 205, 220
bilanţ familial, 261
Binet, Alfred, 10
Blair, Tony, 51, 168, 195, 200, 244
Bono, Edward de, 165, 190-192, 194
Bradshaw, John, 245
brainstorming, 182, 194
British Airways, 129, 185, 226
British Telecom, 188
Broca, aria lui, 178
Brocklebank, Trevor, 32
Browder, Charles, 181
buclă dublă, gândirea în, 196
buton de pauză, conceptul de, 53
Buzan, Tony, 141-142

C
cafeină, 33
Cajal, Santiago Ramon y, 25
Campaign for Learning, 48, 67, 68, 74, 81, 82, 127, 130, 133, 179, 186, 208, 245, 269
„cârlige" de memorie, 145
Celemi, 72, 160, 237, 239
Centrica, 111-112
Chambers, dr. Neil, 172, 187
chinestezic sau fizic, simţ, 107, 115, 274
Claxton, Guy, 16, 998, 153, 193
Coca-Cola Enterprises, 249
coeficient de inteligenţă, CI (IQ), 10, 100, 168, 173, 174, 182,
competenţă, inconştientă şi conştientă, 94, 250
conexiuni, stabilirea de, 28, 122, 140, 157, 185
Connery, Sean, 243
cont emoţional, 260
convenţională, învăţarea, 103
Cooper, Robert, 185
corp calos, 21, 24, 164

cortizol, 33, 35, 137, 253
Covey, Stephen, 53, 257, 261
creativitate, 164-203
creier mamifer sau median, 20, 30, 107, 250
creier reptilian, primitiv, 19-22, 30, 77
creier triplu sau cei trei creieri, teoria, 19-21
creierul învățării, 20, 30
Cropper, Hilary, 52, 64, 109, 153, 157, 172, 205, 232
Csikszentmihalyi, Mihalyi, 165
curiozitate, 46, 47, 70, 77, 174, 274

D
Darwin, Charles, 212
Dehaen, Stanislaus, 24
delta, unde, 37, 165, 166
dendrite, 25-28, 60, 77
Dennison, Paul, 62
Descartes, René, 31, 56
dialog, 118, 185, 186, 237-239
Drucker, Peter, 190
Dyson, Brian, 249
Dyson, mașină de spălat, 184

E
Einstein, Albert, 71
Ellwood, Peter, 244
emoții, 45-54, 137
endorfine, 43, 60, 80
epifiză, 31, 37
epinefrină, 30, 137
Evans, Chris, 243
exerciții fizice, 60-61, 79

F
factori de satisfacție, 72
feedback, 227
feedback de 360 de grade, 225
„feedforward", conceptul de, 228
FI Group, 52, 64, 109, 153, 157, 205
Fiennes, Ranulph, 243
flux, starea de, 156, 165, 167, 171, 192
frenologie, 11
Frost, Robert, 184
Fryer, Bob, 265

G
Gadhia, Jayne-Anne, 32, 37, 52, 110, 142, 151, 172, 181, 205, 213, 252
Gall, Franz, 11
gama, unde, 37, 63
gama-aminobutiric, acid, 167
ganglioni bazali, 250
Gardner, Howard, 11, 172-174, 176-177
Gates, Bill, 213, 243
gândire flexibilă, conceptul de, 192
gândire în buclă simplă, 196
gânditor intuitiv, 113
gânditori senzoriali, 113
Gemini Consulting, 245
„generalist" al învățării, 267-269
Geus, Arie de, 127
gimnastică cerebrală, 62
Gladwell, Malcolm, 249
Goleman, Daniel, 11, 51, 176
Golgi, Camillo, 25
Graf, Steffi, 249
Grant, John, 69, 170, 198
Greenfield, Susan, profesor, 8, 19, 27, 56, 168
Greenspan, Alan, 169
Grinder, John, 56
Guilford, John, 11

H
Hammer, Michael, 254
Handy, Charles, 8, 11, 67, 75, 133, 161, 178,

Handy, Elizabeth, 133
Hannaford, Carla, dr., 62
hărți mentale, 141
Hermann, Ned, 22, 113
Herzberg, Frederick, 72
hipocamp, 136, 137
hipotalamus, 253
Hoffer, Eric, 198
Holt, John, 17
Honey, Peter, dr., 95, 96, 113, 114, 124, 129, 130, 132
Hotmail, 170
Howard, Pierce, dr., 135
Hughes, Mike, 220
Hutton, Will, 64, 184, 220

I
ICL, 237-238
igienă, factori de, 73
IKEA, 198
iMac, 170
imitare, 29, 126-129, 162
ingeniozitate, 119-134
inteligență ambientală, 176, 180
inteligență emoțională (EQ), 51, 176, 180
inteligență existențială, 172
inteligență fizică, 175, 179, 180
inteligență interpersonală și intrapersonală, 176
inteligență lingvistică, 174, 178, 180
inteligență matematică, 174, 178, 180
inteligență muzicală, 175, 179, 180
inteligență naturalistă, 172, 177
inteligență practică, 177, 180
inteligență socială, 103, 176, 180
inteligență spirituală, 63, 177, 180
inteligență vizuală, 175, 180
inteligențe multiple, teorie a, 172-179

Î
învățare on-line, 130-134
învățare permanentă, 103
învățare prin experiență, 100

J
James, William, 46
Jung, Carl, 113, 198

K
Kafka, Franz, 230
Key, Thomas Hewitt, 31
Kolb, David, 100, 101, 214
Kuhn, Thomas, 232

L
Lank, Elizabeth, 237, 239
Leibling, Mike, 201, 228
Llinas, Rodolfo, 63
Lloyds TSB, 243, 244
loc, importanța, 147
Locke, John, 63
Lozanov, Gheorghi, 36, 38

M
Maclean, Paul, 19, 21, 46
Madonna, 243
Marshall, Colin, 52, 129, 143, 171, 185, 204, 226
Marshall, Ian, 63, 177
Maslow, Abraham, 49, 56, 69
meditație, 230, 231, 256
Meier, David, 172
melatonină, 37
Mellander, Klas, 101, 102
Mellor, Chris, 110, 205, 229, 233
memorie explicită și implicită, 137
memorie instantanee, 138
memorie pe termen lung, 138

memorie pe termen scurt, 138
memorie, 98, 135-152
mesaje de e-mail, 106, 110, 131, 148, 162, 202, 242
Microsoft, 213
Ministerul Comerțului și Industriei din Marea Britanie, 130
Ministerul Educației și Forței de Muncă din Marea Britanie, 36, 187
Mithen, Steven, 10
Moore, legea lui, 232
motivație, 74-76
Mumford, Alan, 113, 115, 117
murmurat, 148-149
Muzeul de Istorie Naturală din Londra, 172, 187
muzică, 35, 56
Myers-Briggs, indicatorul de tipuri, 113, 115, 118

N
neconvențională, învățarea, 103
Negroponte, Nicholas, 184
neocortex, 20, 78,
nervi olfactivi, 107
neuroni, 25-29, 76-77, 167
NLP (programare neurolingvistică), 55-56, 229
noradrenalină (norepinefrină), 30, 137
Nordstrom, Kjell, 181, 193
notare liberă, 143
Novotna, Jana, 249
nucleu amigdalian, 107, 137
„Nu Sunt Inventate Aici", 126

O
„orbire față de schimbare", 215
Ornstein, Roger, 22, 24

P
panică, 249-251
Pare, Denis, 63
Pasteur, Louis, 44, 169
Pearsall, Paul, dr., 65
perceptiv intuitiv, 113
perceptivi senzoriali, 113
Peters, Tom, 134, 160
Piaget, Jean, 11, 159, 214
planul vieții familiale, 258-263
Pokemon, 170
porționare, 92, 119, 124
pragmatic, 113-116
„prieten cu spirit critic", rolul de, 188
proteine, 33, 34
provocare, 77
Purple Works, 61, 111, 133, 186

R
Rajan, Amin, 235
râs, 35, 43, 117
reamintire, 135-152
receptivitate, 232-241
recompense intrinsece și extrinsece, 72
recompense, 71-73, 79
reflecție și reflexivitate, 101, 146, 162, 217-231
Reid, Bob, sir, 53, 151, 157, 172, 205, 220
REM, tip de somn, 37, 150-151
respect de sine, 54-57
Revans, Reg, 207
reziliență, 153-163
Ridderstråle, Jonas, 181, 193
Rogers, Carl, 65
Rose, Colin, 146, 152

S
Sainsbury's, 61
sare, 32, 34
Sawaf, Ayman, 185

Scottish Leadership Foundation, 171, 205
Seligman, Martin, 55, 57-59, 201
simțuri, 107-110
sinapse, 25, 27, 137
sistemul limbic, 20, 78, 107
Skandia, 71
Smith, Jim, 74
somn, rolul, 35-39, 150-152
Sony, walkman, 184
Sperry, Roger, 21
Spurling, Andrea, 74
Starbucks, 170
Stern, William, 10
Sternberg, Robert, 11, 178
stiluri de învățare, 107-118
„stol", conceptul de, 127, 129
stres, 30, 242-243, 249-256
sufocare, 249, 251
Suzuki, Shunryu, 226

Ş
șase pălării gânditoare, conceptul de, 191
știință a învățării, conceptul de, 12, 16, 93-104

T
tablou de ansamblu, 42, 76, 77, 80, 92, 111, 112, 120-121, 144, 239, 274
tabula rasa, conceptul de, 100
Talent Foundation, 45, 124
taximetriști, 136
Taylor, Joyce, 53, 145, 146, 162, 171, 205
temporară, învățarea, 103
teobromină, 33
teoretician, 23, 72, 113-116
terapie cognitivă comportamentală, 55
teta, unde, 37, 165-166
tipare și crearea lor, 29, 77, 123, 140, 144, 164, 182, 219
tirozină, 33
triptofan, 33

U
University for Industry, 130

V
văz, simț, 107-109, 115
Virgin One Account, 32, 110, 142, 181, 205
vizualizare creativă, 57, 148
Volkswagen, 170
„Vreau să fiu milionar", 159

W
Watson, Mark, 111
„Weekendul de învățare pentru familie", 245
Wenger, Win, 143
Wernicke, aria lui, 178
Wiesel, Elie, 159
Wilde, Oscar, 165
Wilson, Allan, 127
Windle, Ian, 237
Winslet, Kate, 243

Z
zahăr, 32, 33
Ziua Învățării la Locul de Muncă, 127
Zohar, Danah, 11, 63, 177
Zwanenberg, Zoe van, 171, 205, 221, 224